العمل والقيمة
يُجَدّدان حياتك

توني همفريز

تعريب:
أحمد العمري

مكتبة العبيكان

العمل والقيمة
يُجَدِّدان حياتك

Original title:
WORK AND WORTH
Take Back Your Life

الرياض 11452، المملكة العربية السعودية، شمال طريق الملك فهد مع تقاطع العروبة، ص.ب. 6672
Obeikan Publishers, North King Fahd Road, P.O.Box 6672, Riyadh 11452, Saudi Arabia
الطبعة العربية الأولى 1423 هـ ـ 2002م
ISBN 9960-40-143-X

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

همفريز، توني
العمل والقيمة يجددان حياتك ـ تعريب: أحمد العمري
232 ص، 14,5 × 21 سم
ردمك: ISBN 9960-40-143-X
1 ـ الشخصية 2 ـ علم النفس المهني 3 ـ التوجيه المهني
أ ـ العمري، أحمد (تعريب) ب ـ العنوان
ديوي 158,6 5325 ـ 22 رقم الإيداع: 5325 ـ 22
ردمك: ISBN 9960-40-143-X

الطبعة الأولى 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

أوحته إميلي

المحتوى

تمهيد

العمل: هل يصنعك أم يَحطّمُك؟

إن للعمل دَوْراً هاماً في حياتك، سواءً أكنتَ تعمل في البيت أم خارجه. ولا يَخدم هذا الأمر أحداً عندما يكون الأفراد غير مكترثين بالدور الذي يقوم به العمل في حياتهم. ويستحق العملُ أن يكونَ جديراً بشخصك وكرامتك وطاقتك وموهبتك. وعندما تسود روح كهذه، فإن العاملين يشعرون بالتحدي والطاقة، وإنهم مُشاهَدُون ومُلهَمون وراضون، إنهم يشعرون بتدفُّق مزدهر في حياتهم وعلاقاتهم الشخصيَّة والعائليَّة والإبداعيَّة والروحيَّة والمهنيَّة. فالعمل يعزِّز شعورهم بالسعادة.

والظاهرة الأكثر انتشاراً هي أن العمل إما أن يُهيمن على حياة العاملين أَو يُنَفِّرهم منه. فإذا كان هنالك أثر لإحدى الحالتين، فإن أسئلة هامَّة يجب أن تُطرح وقرارات صعبة يجب أن تُتَّخذ.

فإذا شَعرت أن عملك يُهيمن على حياتك، فإن الأسئلة التي تحتاج حلولاً تشتمل على ما يلي:

- ◻ هل يُشعركَ عملك بالاشمئزاز؟
- ◻ هل يسيطر العمل على حياتِك؟
- ◻ هل هنالك معاناة في حياتك الشخصية والعائليّة والاجتماعيّة؟
- ◻ هل تَشعر أن كيانك مرتبط بالعمل؟
- ◻ هل تخشى الفشل؟
- ◻ هل أنت مُدمن نجاح؟
- ◻ أتعيش في خوف من النقد؟

إن الإجابات الأكيدة على أي عدد من هذه الأسئلة تشير إلى ضرورة تغيير الطريقة التي ترى بها نفسك والطريقة التي تشاهد من خلالها العمل، والطريقة التي تراك بها منظمة العمل. فهناك تحديات تؤثّر على أمنك الشخصي والعائلي والروحي.

فإذا شعرت أن العمل يحطّ من قَدْرِكَ وأن مكان العمل سيكون غريباً بالنسبة إليك، فعليك أن تَدرس جدياً هذه الحالة المرهقة.

- ◻ هل تشعر بأنّك مجهول في مكان العمل؟
- ◻ هل العمل الذي تقوم به كَفُؤ لك وجدير بك؟
- ◻ هل أسلوب الإِدارة عدواني؟
- ◻ هل درجة الثقافة في العمل، الشخصيّة أَو العائليّة، مؤاتية؟
- ◻ هل تَنفُر من الاحتجاج على ممارسات غير منصفة؟
- ◻ أتشعرُ بالعدوانية تجاه العمل؟

- ◻ هل يُهدِّدُ العمل شعورك بذاتك؟
- ◻ هل تشعر بالخوف في مكان العمل؟

يستحق العمَّال التقدير والاحترام وأسلوباً يساعدهم على الإدارة. إنَّهم يستحقون روحاً، مأمونة وودية، تُقَدِّر الشخص والعائلة وتسمح بالتعبير عن آلامهم، عاطفياً واجتماعياً، روحاً تقدِّم لهم فرصاً لتطوير مهاراتهم وأعمالهم الإبداعية الفريدة. ويُنصَحُ العمَّال، إذا غابت هذه الرعاية، أن يُقيِّموا مَوقفهم ويتَّخذوا القرارات الجديدة بكرامتهم.

وهذه القضيّة هي نفسها التي تواجهها منظمات العمل متمثِّلة في صعوبات كبيرة مع العمَّال الذين غالباً ما يَتَغَيَّبون عن العمل أَو يقومون بأقل ما يمكن من العمل مقابل أكبر أجر، أَو تجدهم عدوانيين أَو يصعب التعامل معهم أَو سريعي الغضب أَو تراهم يُضْعفون حافزَ العمَّال الأكثر حَماسةً للعمل. يكره هؤلاء العمل ويخشون المسؤولية وغالباً ما يَمرضون. وفي عَصْرٍ ترتفعُ فيه وتيرة الاستخدام وتسيطر عليه الأنظمة والقوانين يترك الكثير من أرباب العمل يتعثَّرون فلا يعرفون ما يفعلونه مع العمَّال الذين لا يَصلون إلى التوقعات المعقولة أَو أولئك الذين صاروا يشكِّلون عائقاً كبيراً في العمل. لا شكَّ بأن منظمات العمل تستفيد من العمَّال المهرة والمتوازنين عند مباشرتهم لعملهم، ولكنها كذلك تكسب، وفي وقت قصير، من أولئك العمَّال الذين يعملون جادين لإتقان عملهم دون أن يلتفت هؤلاء للزمن أَو لحياتهم أَو لعلاقاتهم الشخصية. وعلى كل حال، هنالك بعض السلبيَّات لدى العمَّال الذين يتوخون الكمال. فهم يقضون على

العلاقات بين هيئات العاملين أَو يَخلقون لهم علاقات صعبة ويكونون قادة غير أكفاء.

إن منظمات العمل، شأنها شأن العامل المرهق بالعمل أَو العامل المنبوذ، عند قبولها واحداً من العاملين المثقلين بالمسؤولية أَو الذين لا يتحمّلون المسؤوليّة، تحتاج أن تتخذ إجراءات فعّالة لكي تخلق بيئة عمل، تخلق عمل يوم منصف من أجل أجر عمل منصف، وعلى منظمات العمل أن تخلق ارتياحاً كبيراً في الوظيفة وتصنع فرصاً من أجل تطوير المواهب وتغرس حب العمل والبهجة في نفوس العاملين.

القسم الأول

قوة العمل

«لا شـيء أقوى ولا أكثر إبداعاً من الفراغ
الذي يَنْفُر الناس منه»

لاو تزو ـ حكيم صيني

الفصل الأول

معاناة العمل وقيمته

معاناة العمل

الكل يعمل. يذهب بعض النَّاس لوظائفهم، ويرعى آخرون البيوت والأطفال والمرضى والمسنين. ولا يزال هنالك من يقوم بغسل الثياب، وتنظيف الدور، وتحضير وجبات الطعام، ورعاية الحيوانات الأليفة. فكل شخص مشغول بعملٍ ما.

العمل جانب مهم في حياتك ويجب أن يكون دوماً جديراً بك وأن يكون كذلك جديراً بمعرفتك ومهارتك ووقتك وطاقتك وكرامتك. ومن المؤسف أن خبرة الكثير من العمَّال في مكان العمل ليست فقط مُغْفَلة بل مُبْعَدَة كذلك. إن الثقافة وأسلوب الإدارة في مِثل هذه المنظمات يمكن أن يكونا عدوانيينِ ومستبدِّينِ، مُرَكَّزينِ على الربح وحسب، مُفتَقرين إلى معرفة حاجات العاملين العائلية والفردية والعلاقات الشخصيَّة. ومما يدعو للسخرية أن هذه المنظمات تفشل في إيجاد قنوات اتصال مع فردية العاملين وقدرتهم على الإبداع

وإمكاناتهم الكبيرة، ولذلك تعاني معنويات العاملين كثيراً كما يعا الدافع للعمل وقدرتهم الإِنتاجيَّة من مثل هذا الإهمال.

تتألَّف أماكن العمل أساساً من وجودين: الفرد والحضور الفر لكل عامل (سواءً كان عضواً عادياً أَو مديراً أَو رب عمل) ووجـ مجموعة ذات فعالية كامنة ومعقَّدة مكونة من كل الذين يعملون ضـ المنظمة. وإن التفاعل بين هذين الوجودين سوف يحدِّد على نـ كبير مدى تأثير المنظمة بالنسبة للناس والمنتجات. وسواء أدر أرباب العمل أم لم يدركوا، فإن العاملين يحملون إلى مكان العـ أفكارهم العاطفيَّة والاجتماعية والفكريَّة والدينيَّة والثقافيَّة. وربما ص عدد من العمَّال تعريفاً ضيِّقاً للغاية عن العمل، وربما حملوا تاري عن معاناة العمل جعلهم يكرهون العمل أَو تشكَّل لديهم شعور بأنّ مهدَّدون أَو مشمئزون عند ذكر أدنى فكرة عنه أَو استخدامه كوسـ لإعالتهم. وقد يكون لدى أرباب العمل والمدراء كذلك مشا ومواقف وقائية تجاه العمل.

يُعَرَّفُ العمل بأنَّه تطبيق الفكر والجسم على مهام تهدف إ إحداث نضوج شخصي، وانسجام في الأسرة وبين الزوجين، وتنـ المجتمع وتقدم روحي، إضافة إلى كسب لقمة العيش وتحقـ الإِنتاجية في مكان العمل. وبلغة التطور الشخصي، فأنا غالباً أشجِّع العاملين المتحررين من السحر والوهم على أن يعملوا وهم راحة نفسية وسكينة، منفصلين عما يقومون به، مستقلين، معتمد على أنفسهم، غير نمطيين. وأكثر ما أنصحهم أن يعملوا شيئاً بهدو

ففي هدوء وسكينة الفراغ تقع فرصة الاتصال بعمقٍ بجوهرك الفريد وفرديتك وموهبتك وقدرتك الكبيرة. ويشتكي الكثير من النَّاس بأنَّه من المستحيل أن يُوقفوا أذهانهم وأجسامهم والحركة ولو لدقيقة أَو دقيقتين. إن مشكلة العمل بهدوء شيء غريب بالنسبة إليهم، إذ إنهم كانوا قد عملوا بفكرة تقول: من أجل أن تُرى وتُقدَّر في هذا العالم فإنَّه من الأفضل أن تُشاهد وأنت تفعل شيئاً. ومما يدعو للسخرية أنه بممارسة الهدوء فقط تستطيع أن تتواصل مع كامل قدراتك.

وهناك تعريف غالي الثمن لكلمة عمل مخالف لخبرات معظم النَّاس. فقد عرفوه على نحو ضيق وربطوه بأَعمال المهن والوظائف الأكاديمية والمنزلية. وهم يدركون تماماً النتائج عندما لا يعملون بجدّ بهذه المسؤوليَّات. وإذاً، ليس هناك ما يدعو للمفاجأة عندما يجدون فكرة العمل بهدوء أشق الأَعمال والأكثر تهديداً عاطفياً لأنَّها تخالف التوقعات الاجتماعية والعائلية. وعلى نحو سواء، فإن الدعوة من أجل العمل للتطوير الذاتي لا تُفهم كما تُفهم الحاجة للعمل في الوظائف والدراسات، ولا شك أنه في السنوات الأخيرة كان هنالك قبول متزايد لمحاولات علاجية للنساء أكثر من الرجال. ولكن عملاً كهذا لم يَنل الاهتمام نفسه كما نال ما يسمَّى أنواع العمل الأكثر إِنتاجاً.

مع أن العمل ضروري للتقدُّم في الحياة، فإنَّه لا يعتبر عموماً بأنَّه تحدٍّ رائع. ويمكن تصنيف النَّاس في ثلاث مجموعات: أولئك الذين استحوذ عليهم العمل لدرجة الإرهاق مع الإهمال الكبير لحياتهم

الفردية وعلاقاتهم الشخصية، وأولئك الذين يخشون ويرهبون الذهاب للعمل، وأولئك الذين يعتبرون العمل مهمة شاقة وعبئاً وعذاباً، إنه بنظرهم شيء يجب الصبر عليه حتى يصل المرء لسن التقاعد. ويشتكي أرباب العمل أنّه من الصعب أن تجد عاملين شرفاء ووجدانيين وملتزمين. وينظر أَرباب العمل إلى معظم العاملين ككسالى، يقومون بأقل عمل مقابل أعلى أجر. هذا ويُنفقُ الكثير من أجل تنفيذ أنظمة مراقبة المستودعات ومراقبة الوقت والمراقبة المالية لتخفيف الخسائر بسبب الاحتيال والاختلاس والسرقة وهدر الوقت. ولكن لا يُبذلُ نفس المجهود من أجل الإفادة من طاقات العاملين الكامنة. ومن المحزن حقّاً أن الكثير من الناس يعانون من إحباط وتهديد مستمرين في أماكن العمل. وهنالك أولئك الذين وصلوا إلى طريق مسدود في وظائفهم ولا يرون أي أمل للتجديد. وإنه اتهام مؤسف لثقافتنا. إن مثل هذه المعاناة في العمل منتشرة جداً. وإنه لَمن قِلة التبصُّر من جانب المربين وأَرباب العمل أن لا يلاحظوا أنَّه إذا لم تتغيَّر هذه المواقف، فإِن الابتكار والإِنتاج سوف يُعَرقلان باستمرار وعلى نحو خطير. إن العامل السعيد، المرتاح البال، أكثر نشاطاً وفاعلية من ذلك العامل المستاء.

ويشير اتهام آخر لطريقتنا غير السوية إلى أن الكثير من المهن الرئيسية كالتعليم والطبّ والتمريض والمال والشرطة والعمل الاجتماعي، صارت تشكِّل أخطاراً صحية جسيمة، ولكن القليل أَو لا شيء يُفعل لتصحيح هذه الحالة: فالأطباء يعانون من أعلى معدل

انتحار وأعلى معدل في مجال الإدمان على المخدرات وأعلى معدل في مجال الإدمان على الكحول وأعلى معدل طلاق وانهيار الأُسرة. . . من أي حرفة أُخرى في المجتمع الحديث. وصار التعليم من أكثر المهن توتراً مما أدَّى إلى التغيب المزمن، وارتفاع نسبة ترك هذه المهنة وحالات كثيرة من أمراض نفسيَّة وجسديَّة وتقاعد على شكل غير مسبوق بسبب اعتلال الصحة. وهنالك تقرير يقول إن 50 بالمئة من المعلمين يكرهون وظائفهم، وقد أشار التقرير إلى المصاريف التي تُنفق من أجل صحة المعلمين، ولكن الأمر الذي لَمّا يُدرس بعد هو الآثار السلبيّة التي يتركها المعلمون على مواقف الطلاَّب في مجال المدرسة والذات والعمل. فالأطفال يتلقّون تلقينهم من الراشدين البارزين في حياتهم وهم أولياء أمورهم ومعلموهم وأقاربهم. وفيما بعد وكراشدين فسيكونون أميل لاتباع أمثلة رؤسائهم ومدرائهم. وعندما يُظهر الوالدان والمعلمون والرؤساء في العمل مواقف معادية أَو مخيفة أَو مفرطة، فإنَّهم غالباً ما يجعلون مرؤوسيهم يتبعون قيادتهم الرعناء. فمثلاً، سوف تتراخى حماسة الكثير من العاملين الصغار التوّاقين للعمل، بسبب درجة ثقافة العمل التي تعاقب المساعي المسؤولة.

ما الذي يجعل النَّاس يبقون في مهن تهدد صحتهم العاطفية والبدنيَّة إضافة إلى علاقاتهم الزوجية وحياتهم العائلية؟ والجواب البسيط هو المركز والتقدير والطموح. ولكن هنالك مسائل أكثر عمقاً وأهمية تلمس قلب ذاتية الفرد والحاجة العميقة لعمل مُتّسِمٍ بالأُلفة.

المعاناة المتعلقة بالقيمة

عندما يُدمِن العاملون العمل أو يَخشونه أَو يَكرهونه، فهذا يعني أن خبراتهم السابقة أدَّت إلى الخلط بين قيمتهم الفردية من جهة وجهودهم في العمل من جهة أُخرى. ويستحق الأطفال الكبار الحب والتقدير والقبول من أجل ذاتهم غير العادية وفرديتهم وتميزهم وموهبتهم. وعلى كل حال، فمن المعروف أن سلوك الأطفال يجعل الوالدين والمعلمين والآخرين يحبونهم أَو يجعلهم يستردون حبهم بخشونة أحياناً عندما يُفتقرُ إلى سلوك معيَّن، أَو إذا لم يظهر بمستوى الأداء المرغوب. ويحب كل الصغار أن يتعلَّموا ويعملوا ولكن إذا ما انتقدهم أحد أَو سخر منهم أَو رفضهم بسبب أداء سلوك ضعيف، فإن ذلك وبالتدريج يقضي على حماسهم تجاه التحديات. إنَّهم يتعلَّمون بذكاء وبسرعة لكي يجدوا وسائلَ ترتبط بالتعلم والعمل، للتخلُّص من التهديدات أَو الإقلال منها. والطريقة المعروفة لتقليل احتمالات الأذى تقوم على العمل لدرجة الكمال أَو تجنّبه أَو التمرّد أَو المرض.

ومن المحزن أن ربط الفرد بالعمل لم يُدمِّر فقط فرصة معرفة العمل كجانب من الحياة ممتع ومشجِّع، ولكن كان لذلك نتائج وخيمة على نشوء الذات الحقيقيَّة للفرد. إن نسبة عالية من الرجال الذين يتقاعدون من العمل سرعان ما يموتون بعد تقاعدهم مع أنَّه لا يوجد أي عَرَض لأي مَرَض عند التقاعد. ولقد عملت مع رجال بعد أن تقاعدوا أَو بعد أن زاد عددهم عن العدد الضروري للعمل. وقد صَرَّح لي بعض هؤلاء بما يلي: «لم يعد لي شيء في الحياة أفعله» أَو

«لم يعد للحياة معنى» أو «ما فائدة الاستمرار؟». لم يخفق هؤلاء الرجال في بَثِّ خبراتهم العاطفيَّة والاجتماعيَّة والعائلية والجنسية والروحية والفكريَّة والبدنيَّة والسياسيَّة والفنِّيَّة والخلاَّقة فقط، بل إنَّهم لم يعودوا يتمتَّعون بشعور قدرة وقدسية كيانهم الخاص غير العادي. لقد ارتبط كامل ذواتهم الفردية وحياتهم بالعمل والعمل والعمل. وإن الوقوع في مصيدة العمل لم يأت لهم بالكثير من السرور لأن الارتباط بين الذات والعمل أصبح عقدة محكمة وغير آمنة، الأمر الذي عَصَرَ دم الحياة منهم. وفقد الكثير من هؤلاء الرجال كل شيء: الزوجة، والأبناء، والأصدقاء والشعور بالذات والشعور بشيء أعظم من الذات، والمتعة ووقت الفراغ والإجازات، من أجل المحافظة على الكيان من خلال العمل. وربما نجح هؤلاء في مجال العمل والمال ولكن هنالك فراغاً في انتظارهم. فبعد أن ربحوا المعركة، خسروا الحرب. وعلى نحو مشابه، يخسر عدد من النسوة شعورهن بالذات في عملهن كأمَّهات. وعندما يطير الأبناء من عشّهم تصبح حياتهن محرومة من أي معنى، وهن كذلك معرّضات لخطر موت مبكر. لقد عَملتُ مع نساء كُنَّ دائماً بحاجة، دون انتباه منهن، إلى طفل بين أذرعهن. لقد عملت مع نساء أخريات رَبَطْنَ أبناءهن بأُسرهن الأولى ومُصرّات على اجتماع أسبوعي. وإذا قال ابن أَو ابنة أَو كِنَّة «لا» لهذه الاجتماعات عَرَّض نفسه لخطر إبعاده عن «صدر الأم». وفي الوقت الحاضر إن مجموعة العاملين المعرضة لأكثر الخطر هي تلك المجموعة التي نساؤها عاملات ومُعرَّضات للإصابة بمرض

السرطان، ويعتمدن على كل من الوظيفة وتدبير المنزل كوسيلة لِيَكُنَّ معروفات غير مجهولات في هذا العالم وهن يُرهِقْن أنفسهن حتى الموت ليحافظن على مستويات عالية من العمل في كلتا الحلبتين.

بيل جيتس Bill Gates مؤسِّس شركة مايكروسوفت وربما كان أكبر ملتزم بثورة المعلومات يقول إن أكبر عائق للتقدّم هو النجاح. إن الإدمان على النجاح كوعاء بلا قعر وعليك أن تجاهد باستمرار لتحافظ عليه مليئاً بنفقات باهظة متعلِّقة بمجالات أُخرى للحياة. وعندما يكون النجاح هدفك الرئيسي في الحياة، فهذا يعني أنَّك أَغْفَلْتَ قيمتَك الشخصية الخاصة وأنَّك مدفوع بالاعتقاد أنَّ النجاح يحدِّد قيمتك.

إذا كان النجاح عقبة أمام التقدم، فهناك عقبة أكبر وهي الخوف من الفشل. الخوف من الفشل يمكن أن يدفع النَّاس أحياناً أن يكونوا دائماً ناجحين. ولكن الاستجابة السائدة لهذا الخوف هي تجنُّب التحدي والقبول بالنتيجة الوسط والاستمرار بقبول النتيجة الدُّنيا وفقدان الطموح واللامبالاة.

والمعاناة المبكرة للفشل في البيت أَو المدرسة، إذا استقبل بنقد قاس أَو سخرية أَو توبيخ أَو معاملة مهينة. . . يدفع الطفل أن يتعلَّم سبلاً لتقليل احتمالات الفشل. ولا شيء أكثر إحباطاً للطفل ـ وكذلك للكبير ـ من أن يكون مرفوضاً بسبب مقدار ضئيل من السلوك. والكثير من أرباب العمل يصابون بالدهشة والإحباط بسبب العاملين الذين لا يُظهرون أي مُبادرة، أَو الذين يقومون بالحد الأدنى من

العمل أو الذين لا يتمتعون بطموح أَو دافع. ولكن ما لا يراه أَرباب العمل هو الحكمة في استراتيجيَّة عامليهم. فالتقليل من توقعات النَّاس وتجنّب المخاطر وعدم إظهار الإبداع سُبُل قوية لإلغاء احتمالات الفشل ونتائجه المحرجة والمنفرة. وحتى يُبَدِّد العاملون الأفراد مخاوفهم من الفشل، وفشل نظريات العمل، فإن مقداراً من الملاطفة أَو المخاشنة لن يُلغي عوائق العمل الرائع والجيد.

ويكمن الحل في فصل الذات عن المعاناة في العمل، فإذا فعلت ذلك فإنَّك تُعيد ذاتك إلى مكانها المقدس والفريد، وتحافظ على العمل في مكانته كواحد من خبرات حياتية مشجعة كثيرة ومتوفرة لك دائماً. ويمكن أن يكون هذا طُموحاً يصعب تحقيقه وحدك. ولكنه عون كبير عندما يوجد جماعات مؤيدة لهذه الطريقة، أَو أكثر من ذلك، عندما تُسهّل أماكن العمل وتُشجع على مثل هذا التحرُّر.

وهنالك مكافآت عظيمة لكل من الفرد والمنظمة ـ وهي الاستقلال والطاقة الكبيرة والطموح والإبداع وزيادة الإِنتاج وإنجاز العمل.

النمطية والعمل

هناك مجال مُقلِقٌ لأنماط العمل المعاصر وهو أن المزيد من المعاملة المتساوية بين الجنسين لم تظهر بعد في التوزيع المتساوي بين الذكور والإناث في كل المهن. فالمهن الاجتماعيَّة والنفسيَّة ـ كالتعليم والتمريض والعمل الاجتماعي والمعالجة النفسيَّة

والاستشارة المهنية وأعمال الرعاية ـ تهيمن عليها الإناث. أما المهن التي يهيمن عليها الذكور تقليدياً ـ كالطب والهندسة والهندسة المعمارية وقوّات الشرطة وشرطة السجون والعلوم والقانون ـ فإنها مستمرة في قبول المزيد من تدفّق الذكور. ويبدو أن القيود المفروضة على الأدوار في الحياة لم تتحطّم بعد. فلا تزال النساء منجذبات باتجاه المهن التي تتطلّب سلوكاً متعلّقاً بالتربية والرعاية ومميزاً لطبيعة الإناث. ولا يزال الرجال ينجذبون للمهن التي تحتاج «مهارات» مرتبطة بالفكر والنظام والجرأة والقوة، وهي أمور مميزة لنمط الذكور. وحتى في الأماكن التي تمكّنت المرأة من اقتحام المهن التي عمل بها الذكور تقليدياً، كالأَعمال المصرفية والسياسة والقانون والتأمين ـ فلا تزال أكثرية موظفي الإِدارة من الذكور.

لا يزال هناك عمل كثير ينبغي فعله من أجل فصل أساليب التذكير والتأنيث عن صفات المذكر والمؤنث. فإذا كان المرء ذكراً فلا ينبغي أن يعني هذا أن يُربط بصفات المذكر. وكذلك أيضاً، إذا كان الإنسان أنثى فلا ينبغي الالتزام بحدود سلوك الأُنثى. إن فوضى ربط صفات الذكورة مع الذكر وصفات الأنوثة مع الأُنثى يعني أن الرجال قد انفصلوا، وعلى نحو كبير، عن قلوبهم وتقيَّدوا برؤوسهم فإذا كنت ذكراً أَو أُنثى فلك الحق أن تتمتّع وتختبر كامل الصفات البشريَّة ـ المؤنَّثة والمذكَّرة. ولا يجوز أن تُؤخذ هذه المسألة باستخفاف. وإذا كان معظم المدراء من الذكور، فهذا يعني أن المدراء غالباً ما ينقصهم صفات أنثوية كرقة الشعور والعاطفة والحنان والتسامح وهي أمور

ضرورية تجعل منهم مدراء فعَّالين. وقد يُحاجج الرجال بأنَّهم يمتلكون صفات الذكورة كالحزم والتماسك وهي أمور غير موجودة لدى المرأة. ولكن لا يوجد أي مكاسب من استقطاب الصفات المذكرة والمؤنّثة. إن الشخص الكامل الذي يتمتع مثلاً بالحزم والحنان، والنظام والعاطفة، وتحديد الهدف والحماسة، والصُّمود والاحترام، هو الذي سيكون أكثر المدراء فاعلية.

وهنالك ظلم آخر موجود بين الجنسين وهو أن الكثير من الذكور لا يزالون يعتقدون أن مهنتهم أكثر أهمية من مهنة شركائهم الإناث. وما زالت القضية السائدة أن الشريكة الأُنثى تُكيِّفُ تطوير مهنتها الخاصة بها حول حاجات مهنة شريكها الذكر. والمشكلة المتصلة بذلك هي أنَّه لا يزال يُنظر إلى النساء كمدبِّرات منزل ومربيات أطفال.

الزواج والأسرة والعمل

يؤثر العمل على حياتنا منذ الولادة. وعادة يتغيَّب الأب عن البيت منذ الثامنة صباحاً حتى السادسة مساءً. ومنذ سنوات تتبع المرأة نفس النمط. وإذا كان العمل يسيطر على الوالدين ويؤدي إلى تأخّر في العودة للمنزل وكذلك إلى عمل إضافي في عطلة نهاية الأسبوع، فإن ذلك يترك آثاراً خطيرة على العلاقات الأُسرية. ولا أنوي أن أقترح أن الوالدين ينبغي أن لا يعملا خارج البيت. والمهم ليس كمية بل نوعية الوقت الذي يمضيه الأولياء مع أطفالهم وهو الشيء الذي له

أهميته في النمو العام لأطفالهم. وعندما يعتبر الوالدان العمل أكثر أهمية من العلاقات الأُسرية، فإن مشاكل عائلية وزوجية وشخصية تَظهر على السطح. إضافة لذلك، ولأن الأطفال أميل لتقليد الوالدين، فهم كذلك سوف يُظهرون تركيزاً على العمل مشابهاً وغير سوي، أَو يتمرّدون على العمل غير مبالين به.

الأولياء الذين يديرون عمل الأسرة يعانون من وَهْم وهو طالما أنّهم متواجدون في المكان، فإنّهم موجودون من أجل أَطفالهم. ولكن يمكن أن يصابوا بصدمة عندما يواجهون حقيقة أن مجرد وجودهم الجسدي غير كاف تقريباً للأطفال، حتّى للكبار، لكي يشعر هؤلاء الأَطفال بأنّهم محبوبون ومطمئنون ومرغوب بهم. وعلى نحو مشابه الوالدان الغائبان عن البيت بسبب كثرة العمل، يمكن أن يُشدهوا إذا ما اشتكى الشريك أَو الطفل من انعدام الاهتمام والحب. ويعتقد الواحد من هؤلاء النّاس بأنّه طالما هو معيل الأسرة فهذا كاف ليدل على الحب. ولكن الاطمئنان العاطفي يكون نتيجة وجود المحبة والدفء والصداقة والتأكيد على ذلك والتشجيع واللعب والنزهات الاجتماعية. ويجب أن يكون هنالك تواصل دائم ومخلص وحقيقي من أجل تشكيل صلات وتقدير كبير للذات. بصرف النظر عما يشعر به الأَطفال أَو الشركاء بأنّهم منبوذون عندما يأخذ العمل أهمية أكثر منهم، فإن التركيز المفرط على العمل يمكن أن يؤدي إلى حالة يتعلّم فيها الأَطفال بدورهم أن يربطوا شعورهم بذاتهم بالعمل. وسيفعل الأَطفال أي شيء لكي يكسبوا حب والديهم. ويمكن لجهودهم

المبذولة هذه أن تكون وسيلة للحصول على رعاية يَكْتسبونها بجدارة. والمشكلة تكمن في أن هؤلاء الأَطفال يعتقدون أنَّهم يجب أن يكونوا دائماً مشغولين لكي يُبْعِدوا أي نقد محتمل من أوليائهم الملتزمين بالعمل. لقد عملتُ مع نساء لا يدعن شركائهن «يضبطوهن» جالسات يتناولن فنجاناً من القهوة أَو يتصفحن مجلة. وقد تَعَلَّمْنَ هذه الحماية منذ الصغر، والآن يُسْقِطن مؤثرات والديهنّ خلال العمل على شركائهن. إن معظم النَّاس يختارون شركاء يشبهون الولي الذي كان له أكبر الأثر عليهم. وإذا كان هذا الولي يمثِّل سلوكاً قوياً في العمل، فإن هذا الموقف يدعمه الشركاء. لقد عملت كذلك مع رجال أصابتهم صعوبات جمَّة عندما صَرفوا من أذهانهم دور «المعيل»، وذلك لأنَّهم خَشَوْا، لاشعورياً، بأن الرفض سيتبع عملاً كهذا.

ينبغي أن يُلاحظ كذلك أن أولياء الأمور الذين لا يحبون أَو يكرهون العمل يُؤثِّرون على موقف أبنائهم تجاه العمل. وسوف تعاني من ذلك العلاقة الزوجية كذلك. ومن الصعب على الطفل أن يُظهر طموحاً أَو تشوقاً للعمل في وجه والدٍ يتذمّر من العمل باستمرار، ويأتي للبيت متعباً وسريع الانفعال، ولا يعمل على تشجيع أولاده بحماس على حب العمل. وإ ن أباً كهذا لن يُظهر اهتماماً واضحاً بنمو الطفل التربوي.

لأن الأضواء تتجاذب، فإن الشخص الذي يميل إلى تجنُّب العمل وكرهه ويقوم بالحد الأدنى منه، غالباً ما يتزوج شخصاً محباً للكمال وطموحاً ومدمناً حب العمل. ودائماً ما ينتقد العاملُ منهما

الشخص المتقاعس عن العمل والعكس بالعكس. ولذلك نجد أموراً كخيبة الأمل والنقد والنزاعات تفسد العلاقات بينهما. وإنه لأمر محير ومهدد بالنسبة للأَطفال عندما ينتقص أحد الوالدين من قيمة العمل بينما يعبده الآخر. إن الائتلاف غير السوي في الأسرة يمكن أن يَكُونَ نتيجة توتر حصل فيها. فبعض الأَطفال يُقلِّدون ويَصيرون كالوالد الذي يجد العمل تهديداً لكرامته، وأَطفال آخرون يؤيِّدون الوالد المدمن حب العمل ويقلِّدون خطاه المتميِّزة بالكمال.

ومن المحزن أن قيمة الشخص، صغيراً كان أو كبيراً، تكمن في السلوك وليس في كيانه الرائع والفريد. وإذا اعتبرنا درجة أخلاق العمل، فقد يصيب الأَطفال، بسبب هذه الأخلاق، قلق عام يؤثِّر على العمل في البيت والمدرسة. ويدافع الأولياء عن أنفسهم مدَّعين بأنَّهم لم يقولوا، شفهياً، لأولادهم إنَّه عليهم أن يعملوا بجد، فالعمل أبلغ من الكلام وأعلى صوتاً. ويُقَلِّدُ الأَطفالُ درجةَ اهتمام الأولياء بالعمل. ولكي ننصف الأولياء فإنَّنا نقول إن أماكن العمل، مثلاً، لا تَحمِل وِدّاً تجاه الزوجين أو العائلة. ولم يحصل إلاَّ تَحَسُّنٌ ضئيل في هذا المضمار. عِلماً أن المجتمع يرفع صوته باستمرار مطالباً بقدسية وقيمة الأسرة. ولكنه نادراً ما يحوِّل الكلام إلى أفعال.

وحتماً يستطيع الكبار كأفراد أن يُوجهوا موقفهم الخاص بهم تجاه العمل وأن يروا بوضوح شخصهم أكثر أهمية بكثير من حياة عملهم كما أنَّهم يستطيعون أن يرجحوا كفة علاقتهم العائلية والزوجية على أي منتج.

ويفعل أَرباب العمل خيراً كذلك لو خلقوا جواً ودياً له صلة بالعمل والأسرة والإِنسان. ولا يعني هذا، على أية حال، تخفيف مسؤوليّات العاملين، بل يعني أن العمّال سيشعرون أنّهم ميّالون أكثر للقيام بمسؤوليّاتهم، الأمر الذي سيؤدي إلى قوى عاملة أفضل عاطفياً وبدنياً وصحياً.

منظّمات العمل والعمّال

من مصلحة منظّمات العمل أَن تدرك تمام الإدراك أن مستوى نضج العامل ورب العمل سيحدّد مستوى فاعلية عمل الشخص. أضف إلى ذلك أن فهم السبب الذي من أجله يعمل الناس وتشجيعهم لتطوير أسلوب متوازن سوف يكون عوناً لكلٍّ من العامل ورب العمل.

وعلى المنظّمات أن تدرك كذلك أن أسباب صعوبات العمل قد تكون مباشرة أَو غير مباشرة. أما الأسباب غير المباشرة فتكمن في خبرات العامل الأولى في مجال التعلّم والعمل في المنزل والمدرسة والمجتمع. أما الأسباب المباشرة فقد تعود إلى المشاكل السائدة في حياة العامل الأسرية والشخصيّة أَو تعود لمكان عمل يقوم على الاستغلال وانعدام الرعاية.

وبدأت أماكن العمل تُدرك أن المسؤوليّة الفرديّة والجماعيّة ضرورية لتطوير ثقافة العمل وأن أسلوب الإِدارة ضروري لتحسين مصلحة كل من العامل والمنظّمة. والمطلوب دراسة وافية لثقافات

القيادة والعمل السائدة كما تلزم قرارات صعبة لخلق أماكن عمل تقوم على الرعاية. وسيستفيد الجميع منْ معالجةٍ كهذه كما تستطيع منظَّمات العمل أن تَطمئن بأن الديناميكيَّة والإنتاج سيكونان مكفولين. ونحذِّر بأن زيادة التقدير للعمَّال كأفراد لا ينبغي أن تكون مشروطة بزيادة الإنتاج وسوف يُلاحظُ العمَّال بسرعة هذا التلاعب ويرفضونه فوراً. ويستحق العمَّال أن يكونوا مَوضع تقدير لذواتهم الفردية وليس من أجل ما يقومون به. وأظن أن هذا سيكون درساً قاسياً يتعلّمه الكثير من المقاولين الملتزمين. وإذا لم يُطبِّق هؤلاء هذا الاعتبار على أنفسهم، فإنَّه من غير المحتمل أن يطبِّقوه على العاملين. إن تجاهل الأَشخاص وعدم تمييز شخصياتهم أمران يقعان في صميم الكثير من المشاكل في أماكن العمل. وعندما تدرك منظمات العمل، على نحو أفضل، لماذا يعمل النَّاس، وعندما تتعلَّم من أسلوب عمل العمَّال المتوازنين، وتخلق ثقافة عمل تقوم على الرعاية، وأسلوباً إدارياً مرناً، فإنَّها تستطيع أن تمنع المشاكل في أماكن العمل. إن منع المشاكل هو نقطة انطلاق المنظَّمات الفعَّالة، ولكنه لا يأتي، كما يبدو، إلاَّ بعد أوقات من الاضطرابات العمَّالية.

إن المنظَّمات التي تطور استراتيجيَّة تقوم على الخدمات والوقاية والتدخُّل لتسوية نزاع ما، تعرف أن مكان العمل، بالرغم من أنَّه معقد وصعب، فإنَّه يحتاج لأن يبقى داخل مناطق الفردية والإبداع والشعور والرعاية الحقيقية للعمَّال والمجتمع.

القسم الثاني

الذات والعمل والقيمة

النجاح أكبر عائق في طريق التقدُّم

بيل جيتس

Bill Gates

الفصل الثاني

العمل والقيمة

كيف تتطوَّر المواقف تجاه العمل؟

يوجد مرض معيَّن في العالم الغربي يصيب النَّاس «الطموحين جداً» و«المحلِّقين عالياً» و«الناجحين» بالمعنى الشائع للكلمة. ولكنَّهم أيضاً أُناس غالباً ما يصيرون مرهقين قلقين واهني العزيمة محبطين غير راضين معتمدين على الأدوية والكحول وإدمان المخدرات لمعالجة إرهاقهم وأمزجتهم. ومع أن العمل أصبح عقبة كبيرة أمام تقدّمهم العاطفي والاجتماعي والروحي، فإنَّهم يتمسَّكون به بعناد. إن مواقف النَّاس تجاه العمل مختلفة جداً. فهناك أناس يباشرون أعمالهم بعاطفة وحماسة بينما آخرون، وحتى قبل مغادرة المنزل ليذهبوا للعمل، يبدأ هؤلاء يشعرون بالقلق والتوتر والاستياء والخوف والتهديد. وما يزال هنالك آخرون يندفعون تجاه العمل كما لو كانوا ذاهبين لمعركة. ولكن كيف حدث هذا؟

إن سبب هذه المواقف تجاه العمل يعود إلى الأنظمة الاجتماعية

الأولى للبيت والمدرسة. إن تاريخ سيرة عامل ما، وخصوصاً ردود فعل الوالدين والمعلّمين والكبار البارزين تجاه التعلُّم والجهود في العمل، يفسِّر السبب الذي من أجله يُدمن الناس حب العمل أو يشعرون أنَّه مصدر تهديد لهم. إن كلمة عمل مغروسة في إدراكنا منذ طفولتنا وليس فقط من عبارات نسمعها مثل: «لقد ذهب بابا للعمل» أَو «ماما وبابا يجب أن يذهبا للعمل وإن المربية سوف تعتني بك حتى نعود». إن كلمة «عمل» مستخدَمة بأساليب شتَّى؛ وهذا يشير إلى أهميتها في الثقافة التي التزمها الأولياء والمعلّمون والكبار الآخرون ويتمنون أن يتبعها أَطفالهم:

- «اعمل بجد بدراستك».
- «اعمل على حل مشاكلك».
- «اعمل لتكسب الإقدام».
- «ساعد والدتك في عملها».
- «اعمل على التخلُّص من توترك».
- «قُمْ بأعمال جيّدة».
- «والداك يعملان بجد من أجلك».
- «عامل ملزم».
- «ماذا سوف تعمل عندما تكبر؟».
- «عليك أن تعمل لتكسب عيشك».
- «إنه عامل صغير عظيم».

وهنالك كذلك أقوال شهيرة تتعلّق بأخلاق العمل السائدة في الثقافة الغربية:

- «العمل الجدي لم يقتل أحداً».
- «الشيطان يعمل للأيدي الكسولة».

وهنالك إشارات غير مباشرة وضمنية إلى أهمية العمل وتكثر في التفاعل بين الكبار والصغار، بل وبين الكبار والكبار:

- «ما بالك تجلس هناك، لا تعمل شيئاً؟».
- «لن تتقدّم في هذا العالم وأنت تعمل ذلك».
- «ماذا كنت تعمل طيلة هذا اليوم؟».
- «ماذا عملت في المدرسة هذا اليوم؟».

إن الاستعمال المتكرّر لكلمة «عمل» تَظْهرُ على نحو متضارب مع الاستعمال غير المتكرِّر لكلمة «قيمة». وكما سوف نرى، فإنَّ الشعور بقيمتك شيء رئيسي ومتعلّق بكيف تعيش كل مجالات حياتك، وذلك يشتمل على العمل. وعندما يُقدَّسُ العمل وتُنْفى القيمة إلى قفر شديد الصمت، فإنَّه يَصعب على الأَطفال والكبار على حد سواء أن يُدافعوا عن قدسية وفردية قيمتهم الذاتية.

وإذا كان للكلمات أثر كبير على صياغة مواقف الأَطفال تجاه العمل، فإن الأثر الأعظم يكمن في سلوك الأولياء في العمل وكذلك سلوك المربين والمعلمين والأجداد والأقارب والجيران.

فعندما يشاهد الأَطفال أباً يكرّس وقتاً زائداً للعمل ووقتاً ضئيلاً للأُسرة، فإنَّهم يستنتجون أن العمل أكثر أهمية من النَّاس والعلاقات الأُسرية. وجاءني مرة رجل في الأربعينيات من عمره كي أساعده في التغلّب على مشكلة، وهي أن زوجته هجرته وكذلك أولاده. وقال متذمراً: «لقد عملت بجد من أجلهم وهذا هو الشكر الذي أناله» ولكن الذي لم يشاهده هو أنَّه كان مدمن حب العمل ونادراً ما كان يمضي وقتاً قصيراً أَو لا شيء من الوقت مع زوجته وأولاده. لقد كان متزوجاً من امرأة على نقيضه. لقد كانت تحب النزهات وكان يحب جني المال.

كانت مَغْنية بالمتع وأوقات الفراغ، وهي خبرات لم يكن يسمح لنفسه بالاهتمام بها. إن سبب انهماكه بالعمل يعود إلى تقليده لأبيه المزارع. لقد تذكّر عندما كان في السادسة من العمر وهو على جَرَّار زراعي مع والده. وعندما مَرَّا بجانب ملعب غولف كانت كلمات أبيه: «انظر هناك إلى هذا الحشد من المبذرين يهدرون الوقت ويضيعون أرضاً طيبة». لقد كان والده يعمل من شروق الشمس حتى غروبها، ولم يأخذ عطلة قط. ولم يكن له اهتمامات في وقت الفراغ. وعندما كان يافعاً، ولكي يحمي نفسه من رأي والده القاسي بأنَّه «مبذِّر»، قرَّر، بلا وعي منه، أن يكون كأبيه، يمجِّد العمل ويحط من قيمة المتع. ومما يدعو للأسف، أن محاكاة اعتماد والده على العمل أدَّى إلى خسارة زوجته وأسرته. إن معظم الأَطفال يقلّدون

آمال الأولياء، ما ظهر منها وما بطن، ويطوِّرون مواقف وسلوكاً مشابهة لأوليائهم. وعندما تُدَعَّم هذه المواقف وأشكال السلوك (سواء وصفت هذه الأمور بالكمال أم الإهمال أَو العدوانية أَو اللامبالاة) في المدارس والمجتمعات، فإن التقليد يصبح أكثر إلحاحاً.

وبينما يكبر هؤلاء الأَطفال، فإن بعض أطفال الأولياء الذين انغمسوا كلياً في العمل يتمرَّدون بل، ولسوء الحظ، يتطرَّفون في كرههم ورفضهم للعمل. وتوجد حكمةٌ ما في هذا الجنون الظاهر لأن هؤلاء الأَطفال يعرفون تمام المعرفة الخلاء العاطفي الناتج عن إدمان حب العمل. ومع ذلك إن تمردهم يمكن أن يؤدي إلى فقدانهم تطوير إمكاناتهم الخلاَّقة ونبذ أكثرية النَّاس لهم والذين يمكن أن يصفوهم بالكسل والدلال والتهرّب من الواجب. أما نتائج هذه المواقف فهي فقدان السعادة، والاحباط، والضياع في الحياة، وفقدان العزيمة، واللامبالاة وأحياناً العدوانيَّة. وهكذا، فإن تمرّدهم على العمل لن يجلب لهم السعادة إِلاَّ إذا أحبت ذاتُهم حاجَتهم واشتدت عزيمتهم.

إن كلمة «عمل» تتعلَّق كذلك بالنشاط غير المأجور في البيت. وتؤثِّر المواقف تجاه هذا النوع من العمل على الطريقة التي سيباشر بها الأَطفال عملهم. فالنساء اللواتي يلزمن بيوتهن، ويتولين مسؤوليَّات رعاية البيت، يمكن أن يمثِّلن أخلاق عمل تضع الاهتمام بالمظهر الكامل للبيت قبل رعاية أنفسهن وأزواجهن وأطفالهن. لقد صادفتُ عائلات حيث يقول الوالد: «إن مظهر البيت أكثر أهمية من شعوري أَو شعور أَطفالي». وعلى نحو مشابه، الآباء الذين يشعرون

بأنَّ عليهم أن يقوموا بنشاط على نحو كامل، مهما كان النشاط الذي يقومون به (كالعمل في الحديقة أَو الدهان أَو تنظيف السيارة) والذين يغضبون بسرعة أَو يفقدون هدوءهم عندما لا تسير الأمور على نحو صحيح، فإن هؤلاء يمثّلون مواقف غير سوية تجاه العمل وغالباً ما يَحمل أمثال هؤلاء المواقف نفسها إلى مكان العمل خارج البيت. وهناك أولياء يرفضون أن يفعل أطفالهم أموراً على نحو مختلف عنهم وسوف يُعاقِبون، بطريقة لفظية أَو غير لفظية أَو جدية أي تقصير عن مستواهم. ومن أجل أهداف عاطفية، فإنَّه من الملائم لأَطفالهم أن يقلّدوا توقعات آبائهم غير الواقعيَّة.

ويوجد، لا شك، مواقف تجاه العمل يمكن أن تعطِّل تطوير حب العمل. فهناك أولياء، لأسباب تتعلَّق بماضيهم، تعلَّموا أن يكرهوا العمل أَو يأخذوا موقف لا مبالاة تجاه مسؤوليَّاته. وهم ينطلقون من اعتقاد، وهو أن المجتمع مدين لهم بشيء ما. وإنَّه تهديد عاطفي لأَطفال هؤلاء الأولياء أن يعملوا عكس هذا الاعتقاد، وإن المحاكاة، في هذه الحالة، وقاية في الرفض وعدم القبول. أذكر أنَّني عاونت شاباً فشل في إتمام دراسته الثانوية ولم يتمكَّن من المحافظة على أي وظيفة، والسبب الذي من أجله كان يُسرَّحُ من الوظيفة دائماً هو إخلاله بعمله أما السبب الأعمق، فكان على كل حال، يتعلق بوالده الذي لم يكن لديه الوقت للعمل واعتمد على الضمان الاجتماعي للولاية للحصول على المال له ولأسرته. ولم يقدِّم الأب أي دعم أَو تشجيع لابنه، وكان مسروراً دائماً في كل مرَّة فَقَدَ ابنه

وظيفته. وقد احتاج الأمر صبراً وجهداً كبيرين لمساعدة الشاب من أجل التخلُّص من مصيدة نمط حياة والده من جهة وتشكيل نمط حياة لنفسه أكثر مسؤوليّة وديناميكية من جهة أُخرى.

إن سبب إدمان حب العمل أَو الخوف منه أَو تجنُّبه أَو التمرّد ضدّه لا يكمن كلياً في الأسرة وثقافة المدرسة. إن المناخ الاقتصادي السائد وثقافة مكان العمل يمكن أن يدعما المواقف المكتسَبَة في الأنظمة الاجتماعية الأُولى التي نعيش فيها... أَو أن يخلقا عقبات جديدة في وجه حب العمل وإدراك قيمة الذات. فأماكن العمل، مثلاً، والمعروفة بأنّها غير صديقة للأسرة والتي تضع أهمية المنتجات قبل أهمية النَّاس وتملك بنية سلطوية متسلسلة وتشدِّد على أداء العمل أكثر مما تشدّد على الجهود المسؤولة والواقعية وتعاقب الأشخاص المخفقين... هذه الأماكن تخلق ثقافة عمل غير مستقرّة ويمكن أن تنشيء ردوداً تقوم على التمرد أَو إهمال العمل من أجل مواجهة تلك المواقف. والسبب الأكبر للقلق هو أن أكثر من 40 بالمئة من النَّاس يعانون من الاضطهاد في أماكن العمل. وتشير الأبحاث أن العديد من المدراء لا يزالون يعتقدون أن أحسن وسيلة للاستفادة من النَّاس تقوم على الاعتداء اللفظي وأحياناً البدني. وإن آثار الاعتداء على كرامة هؤلاء النَّاس موثقة تماماً ومؤكّدة.

ومن الواضح أن اقتصاد الدولة أَو المنطقة أَو الأماكن المحلية تؤثّر كذلك على المواقف تجاه العمل. فبطالة العمَّال لوقت طويل

وفرص العمل الضعيفة أمام الشباب يمكن أن تؤثّر، على نحو عميق، على الدافع للعمل وتقدير الذّات.

عالم القِيَم

كشخص راشد، إن إحساسك بالقيمة يجب أن يكون منفصلاً تماماً عن العمل أَو أي سلوك آخر أَو صفات أُخرى. إن قيمتك تكمن في كيانك المؤهّل والفريد. وعندما يقع شعورك بذاتك في مصيدة السلوك، فإنَّك مُلزم أن تُحدِّد قيمتك وقدرتك حسب قِيم السلوك التي تشعر أنها تحدِّد قيمتك. وعندما تشعر أنَّه عليك أن تكون ناجحاً في العمل لكي تكون مقبولاً من قِبَلِ نفسك ومن قِبَلِ الآخرين، فأنت بذلك مقيَّد بقيود تلك التبعية.

أضف إلى ذلك، عندما تعتبر النجاح مقياس قيمتك، فإن القلق سوف يَلْسَعُ أقدام قدرتك وسوف يتضاءل تطورك ليصل إلى هدف النجاح أَو الخوف من الفشل. ومن السخرية بمكان، أنَّك عندما تجعل التقدم (الشخصي والعلاقات الشخصية والمهنية والروحية) هدفك وترى النجاح والفشل جزءاً من التقدّم، فإنَّك بذلك تحافظ على تطورك على نحو رائع. وعندما تجعل شعورك بذاتك منفصلاً عما تفعله فهذا يعني أنَّك تتمتَّع بوسيلة دائمة للوصول إلى قدرة بلا حدود لتتقدم في الحياة. ومن المحزن أن قِلَّةً منا فقط تسمح لنا بوسيلة مباشرة توصلنا إلى تلك القدرة. ويعبِّر نيلسون منديلا عن هذه الفكرة تعبيراً حسناً في ملاحظته الذكية عندما يقول: «إن أكبر مخاوفنا

تكمن في أنّنا قادرون بلا حدود». لقد نشأ معظمنا في أسرة أَو مجتمع أَو مدرسة أَو ثقافة أمة تتّصف بالاستبداد وفرض الشروط ولكنها تكافئ التقليد والمحاكاة أكثر من الإبداع الفردي. سَلْ نفسك هذا السؤال: «لمن في هذا العالم أستطيع أن أكشف، كلياً وحقاً، من أنا وبماذا أفكّر وأشعر ومن أصدّق أَو لا أصدّق وكيف أتبع سلوكاً يكون مقبولاً بلا شروط؟» ويجيب معظم الناس «لا يوجد» أَو ربما «شخص واحد». إننا نعيش في عالم لا يوثق به.

إخفاء قيمتك وقدرتك

إن أكبر دليل على شعورك بقيمتك الذاتية هو عدم التقليد وتجنّب رأي النّاس فيك والحاجة إلى اعتزال الناس، وحب التحدي والاحترام العميق للذات وللآخرين. ومن الضروري في الثقافات والعلاقات المستبدّة أن تُخفي قيمتك وتُضعف قدرتك، لأنّك إذا أظهرتهما للآخرين، فإنّك بذلك تهدّد الأنظمة الدينيّة والاجتماعيّة والتربويّة والمهنيّة والسياسيّة التي تتوقّع من النّاس أن يكونوا على نمط معيّن.

ويتراوح المجال الذي يمكن فيه إخفاء قيمتك الذاتية من المستوى المنخفض إلى المستوى العالي. والتعتيم على قيمتك يبدأ استجابة لدرجة التهديد أَو المبالغة في حماية خبرتك. ومن المهم أن نلاحظ أن المبالغة في حماية الأَطفال (والكبار) تعطّل القدرة والقيمة كما يعطّلهما العدوان والتسلّط. هذا، وإن ردود الفعل الفطرية

والحكيمة تجاه الأولياء والمعلِّمين والأصدقاء والزملاء الذين يفعلون أشياء كثيرة لك لا يكون بإظهار القدرة أو المهارة والاعتماد على الذات. لأن إظهار مثل هذه الأمور سَيُفهم على أنّه تهديد. والخطر يكمن في أن هؤلاء الكبار الذين تعتمد عليهم من أجل حياتك سوف ينبذونك وينسحبون من حياتك. والكبار المهمّون الذين يفعلون كل شيء من أجلك أشخاص متقلّبون: فهم يحاولون أن يُسيطروا على حاجاتك وولائك لهم وذلك بجعلك ضعيفاً لا حول لك ولا قوة. وهذه ظاهرة موجودة في كثير من العائلات ولكنها موجودة في أماكن العمل كذلك. وإخفاء قيمتك وقدرتك ليس نقطة ضعف وإنما استراتيجية حياتيّة ذكيّة وتَظْهرُ في مجال كبير من السلوك على شكل تقليد أو تمرد. ولكي يكون الشخص متمرّداً فإنّه يحتاج حليفاً أَو حلفاء يدعمون تمرّده سرّاً أو علناً.

الذّات الظِّل

إن قيمة الذّات تشير إلى ما لديك من حب وفردية وقدسية وقدرة كبيرة. وقد وُجدت هذه الأشياء منذ ولادتك وسوف تبقى دائماً موجودة بغض النظر عن كيف تُعامَل في هذا العالم. إن كيان الشخص لا يمكن إصابته بالأذى أو الضرر، ولكنه يمكن أن يصبح خطيراً جداً عندما تكشف عن شخصك الحقيقي وقدرتك عند بعض النّاس في بعض الأماكن. ومن أجل ذلك يمكن أن يَظهر البعض هادئين أَو واثقين من أنفسهم أَو عندما يكونون مع أناس يقدِّرونهم أَو

في ثقافات بسيطة تقوم على احترام النَّاس أَو إظهار التواضع والعجز عند أناس انتقاديين أَو عدوانيين أَو في أَماكن ترعى استغلال الأفراد. وما يجري هنا هو عبارة عن أسلوب في تقدير الذَّات يقوم على ما إذا كان الأمر مأموناً أَو غير مأمون إذا ظَهَرْتَ على حقيقتك أَو كشخص قادر وحاذق. فبعض العمَّال مثلاً يتصرَّفون بثقة ومهارة عندما يكونون مع زملائهم العمّال الذين يحترمونهم ويحبّونهم ويعتمدون عليهم. ولكنَّهم يَظْهَرون كأشخاص هَيَّابين متردِّدين غير متقنين لعملهم إذا ما واجههم مدير انتقادي وعدواني. فتقدير الذَّات إذاً هو الذَّات الظِّل (الملازمة) تتغير عندما يقع تهديد على كيانك. إنَّه حماية بارعة ضِد نبذ الآخرين لك. وكلما عظم التهديد عظمت الصورة الظِّل التي يمكن أن تبرز. إن القيمة الذاتية أمر دائم ويقع خلف قواك الدفاعية. فإذا كنت تشعر بالأمان فيمكنك أن تختبر عمق الماء وتسمح للآخرين أن يأخذوا لمحة عن كيانك الذي يوقع في النفس روعاً ورهبة. ويصعب على الأَشخاص الذين عانوا من عوائق مدمِّرة تمنعهم من إظهار حقيقتهم أن يثقوا بأي شخص. وقد يحتاج الأمر صبراً كبيراً لكي يخترق أحدهم أسوار دفاعهم. إنه اتهام مؤسف من العلاقات والثقافات أن النَّاس يعيشون المزيد من العوائق أكثر مما يعيشون صراحة التعبير عن كيانهم الفريد وإمكاناتهم الهائلة. ومن الضروري على كل حال أن نلاحظ أن هؤلاء النَّاس الذين يضعون العراقيل للآخرين الذين يُعبِّرون عن حقيقة أنفسهم وقدرتهم، هؤلاء الناس أنفسهم يعيشون في الظلام. فسلوكهم المعرقل هو دفاعهم عن

أنفسهم ضد الأذى والخزي. وإن ما يحدث هو أن الظلام يُولِّد الظلام وستستمر هذه السلسلة إلى أن يبدأ مرتكب الجريمة أَو الضحية بوجود ذاته والتعبير عنها. إن الإهمال أَو الاستغلال لا يكون عندئذ فِعلاً يَصدر عن سابق تصوّر وتصميم ولكنّه محاولة للحماية من المزيد من الأذى والإهانة والرفض. وإذا كان هنالك عراقيل في وجه تعبير الناس عن حقيقة أنفسهم فإنَّها مسؤولية كل الأفراد والأنظمة الاجتماعية التي يعيشونها للبحث عن سُبُلٍ لكسر هذه السلسلة المهملة.

ويمكن للعراقيل في وجه الذات أن تنجح بسبب وجود أَو غياب سلوك معيَّن. وكل عرقلة سوف تؤدي إلى عرقلة مضادة. وهكذا، فإن كل فريق في أي علاقة أَو ثقافة مُلْزَمٌ أن يخفت النور، فزميل عامل حاذق مثلاً يمكن أن يواجه تهديداً بمحاولة التفوّق على ذلك العامل. ورد الفعل هذا يمكن أن يقود إلى لولبة المنافسة وظهور عداوة خطيرة بين الفرقاء ذوي العلاقة. وإن الجمع بين المنافسة والعداوة يخفّف من بريق القيمة الفريدة والموهبة لكل فريق. ويخسر جميع الفرقاء: المتصارعان الاثنان، وزملاؤهما العمّال الذين يُمكن أن يُجروا إلى الصراع والمنظمة التي أعضاؤها في صراع والتي لا تُظهِر إلاَّ إبداعاً محدوداً. وفيما يلي أشكال سلوك عديدة، ووجود هذه الأشكال أَو غيابها يمكن أن يهدِّد التعبير عن الذات. وإذا كان الأفراد رابطي الجأش وغير آبهين لما يراهم عليه النَّاس، فإن حتمية جوابية وقائية سوف تبرز في وجه تلك العوائق أمام الذات.

عراقيل تظهر في العلاقات والثقافات

وجود:

- □ حدة الطبع.
- □ السلبية.
- □ الخشونة.
- □ عدم الثقة.
- □ المبالغة بالحماية.
- □ التحكُّم.
- □ المنافسة.
- □ التوبيخ.
- □ المبالغة في مكافأة الناجحين.
- □ السخرية.
- □ حب مشروط.
- □ القسوة.
- □ الملاحظات الساخرة.
- □ التهكم.
- □ دعابة عدوانية.
- □ التلاعب.
- □ الاستغلال الجنسي.
- □ الكراهية.
- □ العدوان.
- □ التسلُّط.
- □ الغيرة.
- □ نقد ظالم.
- □ عقوبة المخفقين.
- □ العنف.
- □ التنكر.
- □ المقارنة بآخر.
- □ التعنيف.
- □ النعت («أنت عديم الفائدة» أو «سيِّىء» أو «غير جيد»).
- □ اللؤم.
- □ البرودة.
- □ توقعات غير واقعية.
- □ التهديدات.

غياب:

- العاطفة.
- العناية.
- الرعاية.
- الاستجابة للحاجات (البدنية والعاطفية والجنسيَّة والاجتماعية والفكرية والإِبداعية والروحية).
- التقدير.
- القبول.
- التفاهم.
- الدعم.
- الفرص لممارسة الموهبة والإمكانات غير المحدودة.
- الشفقة.
- العدالة.

وهذه العوائق أمام ظهور القيمة بالذَّات تحدث في كل العلاقات وفي البيت والمدرسة والمجتمع والعمل والثقافة الدينية وثقافة الأمة. أما في مكان العمل فهنالك عوائق إضافية نموذجية وهي كما يلي:

- المعاناة بسبب التجاوز في الترفيع.
- العمل الممل المتكرِّر.
- الزيادة عن الحاجة.
- شروط عمل سيئة.
- انعدام المشاورة حول تغيير شروط العمل ومواصفات الوظيفة.

- انعدام التقدير والأجور الجائرة للعمل.
- الطرد الجائر.
- التعرض لأسلوب إِدارة عدوانية أَو سلبية أَو سلبية وعدوانية معاً.
- التعرض لبيئة ليست صديقة للشخص أو الأسرة.
- التركيز على الربح فقط.
- المعاناة من الاستئساد.
- انعدام أنظمة مساندة لمعالجة الإهمال.
- ساعات عمل طويلة.
- عدم دفع أجور ساعات العمل الإضافية.
- عدم تقديم طعام صحي وتسهيلات لدورات المياه.
- معيار مزدوج.
- فرضيات أَو قيم أَو تقاليد تحط من قَدْرِ العمّال.
- انعدام الفرص لتطوير المهارات وممارسة المسؤولية وإظهار الإمكانات الهائلة.

والمعاناة التي تعرقل إظهار قدراتك سوف تُشاهد بأساليب شتى تتعلّق بعوامل معينة:

- مستوى رباطة جأشك في وقت ما: إذا كنت تتمتّع بشعور قوي بذاتك فإنك سوف تكون أقل ضيقاً من النقد الجائر من شخص يعاني من ضيق بينه وبين ذاته.

- تكرار وشدة واستمرار العوائق: من الواضح أنه كلما تكررت واشتدت واستمرت العوائق، فإن ردود أفعالك الوقائية ستكون أعظم.
- حالة سعادتك البدنية والاجتماعية النفسية الحالية: إذا كنت تشعر بأنك لست بخير وتعوزك الطاقة أو كنت في حالة من القلق والاكتئاب والضعف أو اليأس، أو إذا كنت في حالة من الوهم أو الهذيان فإنَّك معرض للمزيد من العوائق أمام شعورك بقيمتك.

الظِّل يحمي

يُلاحظ أن الذَّات الظِّل تنشأ ردّاً على سلوك الآخرين المعادي وخاصة الأشخاص الآخرين في حياتنا: كالأولياء والمعلمين والأقرباء والمدراء وأرباب العمل. وعلى نحو رئيسي، إن الشخص الذي يقلِّد يقوم بتشكيل شخص أو ظل أو ذات وقائية تنسجم مع توقعات الآخرين. وإن الفرد الذي يتمرد يصنع الذَّات الظّل التي لا يجرؤ أحد أن يقترب منها أو يناقضها. ويقوم مكان العمل، الأهل بعمال يعملون من أماكن الظّل، على إغفال الأسماء والألم والمعنويات المنخفضة للعمال والعداوة والإدارة السيئة والإنتاجية المتناقصة.

إن النور والتَّنَور هما أقوى وسيلة للتعبير عن قدسية الشخص وروعته وفرديته وقدرته. وبالمقابل، إن الظلام والظل كانا يرمزان دائماً إلى كره الذَّات وعزلها واكتئابها وحجبها. والثقافات أيضاً في

البيت أَو المدرسة أَو المجتمع أَو مكان العمل أَو الدولة قد وصفت كثقافات مظلمة أَو منيرة. إن الثقافات هي حياة متراكمة للسلوك الظّل للأفراد الذين يجعلونه آهلاً بالنَّاس والتقاليد والقِيَم وممارسات العمل والمواقف والطقوس والرموز التي تتطوَّر عبر الزمن من عوائق في العلاقات الشخصية إلى أناس يعبرون عن نور قيمتهم وقدرتهم. ومن الضروري أن نلاحظ أنه يمكن للضوء أن يُخْفَت ولكن لا يمكن أن يُطفأ، بل على العكس، إن ضوء قيمة الذَّات ضوء دائم ويبقى ينتظر خلف سحب الشخص المظلمة والدفاعية. وعندما تكون الظروف الداخلية والخارجية حسنة، فإن الضوء سوف يشرق ويبعد الغيوم المظلمة والخوف وكره الذات والعداوة وضآلة الجودة. أضف إلى ذلك، إنه الضوء الذي يصنع الظل. وهذا يشبه الشخص الذي يملك لؤلؤة ثمينة وفريدة ويستعمل كل أنواع الأنظمة الوقائية لحمايتها.

إن خلق الذات الظل عملية قوية وبارعة جداً وسوف تستمر إلى أن يصبح الأمر مأموناً أن تُظهرَ قيمتك وقدرتك بلا قيود ضمن العلاقات والأماكن التي تعيش وتعمل فيها.

لقد ذكرنا سابقاً أن العوائق أمام قيمة الناس عبارة عن سلوك دفاعي لفاعلي الجريمة الذين هم أنفسهم قد واجهوا تهديدات للتعبير عن ذاتهم وقدرتهم. وعندما يتواصل الناس الموجودون في الظلام مع بعضهم بعضاً فإنَّهم يعرقلون، معاً وأوتوماتيكياً، التعبير عن حقيقة ذاتهم. إن شخصاً سلبياً مثلاً سوف يخفي فَرديته الخاصة ويُقَلِّد إرادة شخص آخر الذي يتواطأ بالهيمنة أكثر من تقديم العون. وسوف

تستمر سلسلة من السلبية والهيمنة إلى أن يَكْتشفَ ويبدأ أحدهما بالتعبير عن حقيقة ذاته.

إن السلبية ليست ضعفاً بل قوة ضد المزيد من الأذى والرفض. إنَّها رد بارع على العدوان والتحكم. إذ إن غياب المواجهة يساعد على عدم زيادة الأَعمال المعيقة من قِبل الشخص العدواني. وكذلك الخوف والجبن والخجل عناصر وقاية كبيرة. والقول المأثور: «إذا عَضَّكَ أحدهم مرة فإنَّك تخجل مرتين» له مغزى كبير. فقد أخبرني شاب مرة أن أباه المتطرف في انتقاداته وعدوانه قد عضَّه مئات المرَّات. ثم لاحظ أن خجله كان سلاحاً قوياً ضد السلوك المعيق لوالده. وينجح الخجلون والجبناء في أن يواجهوا ويكبحوا الآخرين وذلك بإبعادهم عنهم. وهنالك أشخاص كبار لا تستطيع أن ترفع صوتك أمامهم دون أن تسبِّب لهم ضيقاً. من يتحكَّم بمن يا تُرى؟

ويوجد دائماً وظيفة دفاعية للسلوك الظل. وإن الأب أَو المعلِّم أَو المدير أَو رب العمل الحكيم فقط يستطيع أن يلاحظ حكمة ذلك السلوك ويوجِّه انتباهه لنور إخفاء الذَّات الحقيقة وراء السلوك الدفاعي. إن الشخص الذي يَعتبر الردودَ الدفاعية مشكلة ويجعلها هدفاً للتغيير لن يأتي إِلاَّ بتسريع وتوسيع الأنماط الدفاعية. ومن المؤكد أن الفرد الموجود في الظل سوف يفهم هذه المعالجة كتهديد وتحكم وإنها معالجة تنقصها المساهمة والتفاهم وسوف يُصعِّد هذا الفرد دفاعاته.

وكلما بدأ السلوك الدفاعي باكراً، ازدادت طبيعة هذا السلوك

صعوبة وتعقيداً وتركيباً وتوسعاً. وعندما يدرك الأَطفال، وصغار الأَطفال، أن أولياءهم غير آبهين بوجودهم وفرديتهم، فإنَّهم بسرعة ينسحبون إلى الظّل. وغالباً ما تعكس الردود الدفاعية هذا السلوكَ المعيقَ للأولياء أَو تُعارضَ بكل ما في الكلمة من معنى. كم مرة أخبرك النَّاس أنَّك تبدو وتتصرَّف تماماً كوالدك أَو والدتك أَو أنَّك على العكس تماماً. وفي الحالتين هناك ما يعيقك من التقدم للتَّعْبير عن حقيقة نفسك. وعندما يتكرر مثل هذا التعتيم الواقع على وجودهم في أنظمة اجتماعية أُخرى في (المجتمع أو المدرسة) فإن الأطفال يتمسكون بدفاعاتهم. وبعد أن يصبح الأَطفال كباراً، فإن الأمر يحتاج صبراً دائماً ومواظبة من طرف النَّاس الذين حقاً يكترثون للمعاقين لمساعدتهم للتخلّص من عدم ثقتهم بالآخرين.

وتكشفُ مشاعرُك وأفكارك وأحلامك وأفعالك في أي لحظة فيما إذا كنت تعمل في ذاتك الحقيقية أَو ذاتك الظّل. وإن مراقبة هذه العمليات أَول خطوة باتجاه التعرّف على مستوى حماية تقدير الذَّات والقيام بعلاج حاجة لا تُلبّى يجعلك تُخفي حقيقة قيمة ذاتك. والتغيير المطلوب يكون أحياناً بإبعاد نفسك من علامة أَو ثقافة خاصة (عمل مثلاً أَو ديانة)، لا تقر بقيمتك فقط بل تُدينها كذلك. إن العلاقة مع الذَّات عامل رئيسي من أجل المحافظة على وجودك الرائع وقدرتك في العالم الذي تعيش فيه. (راجع الفصل 7). وما يساعدك كثيراً هو إحاطتك نفسك بأناس يُقرون بقيمتك وقيمتهم الخاصة بهم، ويدعمونك في تحرير نفسك من العالم الظل، الداخلي والخارجي.

إن العيش في ثقافة صديقة للشخص والعلاقة يخلق المزيد من السلامة تساعدك على أن تكون صادقاً مع نفسك ومع الآخرين.

إن مسؤوليَّة إبراز حقيقة ذوات النَّاس لا ينبغي أن تقع على أكتاف الأفراد فقط بل على البيت والمدرسة والمجتمع وثقافة العمل كذلك. وعلى كل من الأفراد والمنظمات أن تنتبه إلى أن كل شخص يشتهي الحب والتقدير. وإن الممتلكات المادية والسمعة والشهرة والنجاح في العمل لا تجلب الطمأنينة والرضا عن الذات والاحتفال الحقيقي والسرور في الحياة. وإنما الاعتماد على العمل والنظم الاجتماعية الأُخرى لخلق بيئة تحتفل بالشخص والفردية وتسمح بالتعبير عن الإبداعية والموهبة. وينبغي على منظمات العمل أن تكون صديقة الشخص والعلاقة والأسرة والمجتمع وأن يكون لهذه المنظمات مدراء يحترمون الذَّات والآخرين (راجع الفصل 8 و9).

قيمة الذَّات والهوية الشخصية

القيمة الذَّاتية هبة طبيعية. إنها ليست شيئاً تستطيع أنت أَو أي شخص آخر أن تخلقه. أما الهوية فتشير إلى عملية مدركة بالحس أَو غير مدركة لبناء اختلافك ضمن ثقافة الأسرة أولاً ومن ثم مع مجموعات أقرانك في المدرسة والمجتمع وثقافة العمل. والمدهش في تطور الطفل هو كيف يجد كل طفل في الأسرة وسيلة فريدة للتعبير عن نفسه. ومع أن هذا الذكاء المرموق نادراً ما يُعْطى أي تقييم، فإن الأَطفال في الأسرة غالباً ما يتصرَّفون بأساليب مضادة

لبعضهم بعضاً، وبذلك يكشفون عن حقهم في أن تكون لهم هوية في هذا العالم. وعندما يذهبون للمدرسة، يمكن أن يعمّقوا صياغة تلك الهوية أو يختارون سلوكاً مختلفاً في محيط المدرسة. وهناك، مثلاً، مثلاً ظاهرة ملاك في الشارع وشيطان في المنزل. وفي المستقبل، وعندما يصبح للمجموعة القرينة أثر مهم، فإن كل طفل سيجد وسيلة للظهور من خلال ثيابه واهتماماته وهواياته ودراسته ومُثُلِه واختيارات مهنته.

إن تكوين الهوية عملية تستمر مدى الحياة. ويكتسب بعض الناس هوية متبلورة وتبقى ذاتها كما كانت في زمن المراهقة وحتى بقية حياتهم. ويميل الأفراد إلى أن يكونوا مقلدين، وغالباً ما يكرّرون حياة أوليائهم. ويجرب بعض النَّاس مواقف مختلفة ثم يكتسبون في النهاية أسلوباً مميزاً لكيانهم. ويستمر عدد ضئيلٌ في البحث عن خُبرات جديدة وذلك حتى تستمر هويتهم في الخضوع للتغيير.

ويميل هؤلاء إلى أن يكونوا مجموعة أكثر اطمئناناً وهدوءاً ولها قاعدة صلبة تتبنّى التحديات. أما هؤلاء الذين يعملون بشكل أساسي في الذات الظل فيمكن أن يلتزموا بشدة بهوية معينة أو يمكن أن يتوصلوا إلى هوية غير محددة. وبهذه الطريقة يتضافر شعور المرء بقيمة الذَّات مع عملية صياغة الهوية ولكنَّها ظاهرة غير عادية. وفي عالم عَمَلِ هذا العصر، قد يغيِّر الناس مهنتهم ثلاث أو أربع مرَّات على الأقل. وبالرغم من أن هذه الخبرة يمكن أن تؤثّر على تطور الهوية، إلاَّ أنَّها لا تؤثّر على قِيَم النَّاس الأساسية.

الثقة والمنافسة

من الشائع أن تختلط معاني الثقة والتنافس مع بعضها. فالثقة تعني معرفة وعمل المرء بإمكاناته الكبيرة لسلوكه وفكره. إنها قدرة قيمة الذّات. وعندما يقرها كل من الكبار البارزين والثقافة، فإن الأفراد يبقون على صِلة مع قدراتهم ولا يجدون التحديات أمراً مُهدِّداً. أما التنافس فيعني تطوير المعرفة والمهارات. وإذا اعتقد النّاس أن مستوى تنافسهم هو الذي يحدِّد شعورهم بالثقة، فقد يصابون بثقة كاذبة يمكن أن تضيع بسرعة عندما يعانون الفشل.

إن إيمان الأولياء بنا وآمالهم فينا عوامل هامَّة من أجل بروز الثقة بالذات. وإن عبارات الشكوى أمثال «إنه لا يؤمن بي»، أو «هي لا تثق بي» تعكس الصعوبات المتعلقة بالإيمان. أما عبارات الشكوى مثل «هو يتوقع أكثر من اللازم»، أو «هي لا تتوقع ما يكفي». فَتُظهِر صعوبات تتعلَّق بالتوقعات. وينبغي أن نفرق تماماً بين الإيمان والتوقعات. إن الإيمان بشخص عبارة عن اللبنة الأساسية لبناء الثقة. إنه إقرار بقدرة شخص ما. أما التوقعات فينبغي أن توجه إلى تطوير المنافسة وأن تتعلَّق بتشجيع وخلق المعرفة والمهارات. وغالباً ما تصادف أناساً لديهم درجة عالية من المنافسة ولكن ليس لديهم إلاَّ ثقة ضئيلة. أما العكس فأقل انتشاراً. وعلى كل حال، إن ما ينبغي أن يفعله أَرباب العمل يقوم على ضمان الجمع بين الثقة والمنافسة.

إن الخلط بين الثقة والتنافس وبين الإيمان والتوقعات ناشئ عن

افتراض يقول إن القابلية والقدرة مترادفتان متساويتان. وهذا غير صحيح. فالقابلية هبة طبيعية بينما القدرة تشير إلى تعلم المعارف والمهارات. وإن مدى وطبيعة المعارف والمهارات المكتسبة تحدِّدها الثقافة التي أنت عضو فيها بالإِضافة إلى الدوافع والتوقعات ومستوى الثقة.

يمكن للتوقعات أن تكون واقعية أَو غير واقعية أَو غائبة أَو من مستوى منخفض. وتركز التوقعات الواقعية على مستوى المعرفة الموجودة للشخص كما تضع تحدي العلم مباشرة وراء ذلك المستوى بقليل. فيمكن للطفلة مثلاً أن تلبس حذاءها ولكنها قد لا تعرف أن تميز اليمين من اليسار. أما الخطوة التي تلي فتكون بلفت نظرها أن كل فردة حذاء مختلفة عن الأُخرى. أما التوقعات غير الواقعية فهي أداء يَتَّصِف بإكراه مع التوكيد على أداء عمل جيد. ويوجد سوء تقدير أَو عدم معرفة في أن هناك إنجازاً في كل جهد للتعلم وأن ما يهم، أكثر ما يهم، أن جهداً قد بُذل من أجل التعلّم. إن التوقعات غير الواقعية تجعل التعلّم أمراً مهدداً كثيراً، لأن احتمال تصحيحه يمكن أن يكون بعيد المنال. وفي بعض البيوت وأماكن العمل قد يُطفأ بالتدريج حب الناس للتعلّم من قِبل الأولياء أَو المدراء الخالين من أي توقعات أَو آمال. وهم لا يقدرون جهود التعلم، أَو قليلاً ما يقدورن. وليس للآباء أَو المدراء توقعات من أجل أنفسهم ولذلك فإن الأطفال أَو العمال أصحاب العلاقة يقدورن بحكمة أنه ليس من المأمون أن يرتفعوا فوق المستوى الضعيف لعملهم. وما هو شائع الآن أن

الأولياء وأَرباب العمل يكشفون عن توقعات منخفضة ولا يتحدون على نحو واقعي الأَطفال والعمال أصحاب العلاقة.

وإذا كانت طبيعة التعلُّم وتوقعات العمل تحدد بقوة فيما إذا سيحتفظ الناس بدافعهم الطبيعي أَو لا، لكي يتعلموا، فهناك أثر قوي كذلك، وهو كيف يستجيب الأولياء وأَرباب العمل عندما يُقصِّر الأَطفال أَو العمَّال أَو يرتفعون فوق التوقعات أَو يلبّونها.

لا شك أن التوقعات الواقعية تذهب بعيداً للمحافظة على حب الناس للتعلّم والعمل ولكن قد يُقضى على هذا الحب إذا حدثت ردود انتقادية، بعد فشل، تتناسب مع تلك المطالب المعقولة. ويمكن لهذه الردود الانتقادية أن تأخذ شكلين:

ربط التقصير مع شخص الطفل أَو العامل ونقد مباشر لخبرات الفشل. أما النقد المباشر فهو أهون الشرّين، ولكن، وبالرغم من ذلك، فإنه يشكّل تهديداً لجهود التعلّم في المستقبل كما إنه يمكن أن يقود الشخص إلى ابتكار استراتيجية وقائية ذكية ليقابل ذلك التهديد. أما الاستراتيجية النموذجية فتتمثّل في تجنّب العمل (إذا لم يكن هناك جهد فلا يوجد فشل. وإذا لم يكن هناك فشل فلا يوجد رفض) والتعويض (إذا كان هناك جهد كبير فلا يوجد فشل، وإذا لم يكن هناك فشل فلا يوجد هناك إذلال) والتمرد (بتكليف شخص آخر يقبل التحدي، فليس من المحتمل أن يكون هناك فشل وبالتالي رفض) إن التمرد يمكن أن يصاحب تجنب العمل أَو التعويض. وهناك رد وقائي بارع وهو أن تُصْبح حساساً للغاية تجاه النقد وأن تَظهر مخيفاً مع إبداء

إزعاج واضح عندما يكون الإزعاج حاضراً. وإن الهدف من هذه الاستراتيجية مشابه للتمرد، وهو إرغام أولئك الذين يُهدِّدون على التراجع مصطحبين معهم مواقفهم الانتقادية. إن وقوع شخص في مصيدة الفشل يمكن أن يُدمّر تَلَهُّفَ الشخص للتعلم. وهذه أمثلة عن هذا النوع من ردود الفعل: «هل أنت أحمق أم ماذا؟»، «ألا ترى أن ما تفعله خطأ؟» (تقال بسخط) «إنك لا تنتبه» (تقال بغضب). ومن المهم أن نلاحظ أن المعاني غير اللفظية التي ترافق المعاني الانتقادية اللفظية تبرز أهمية أثر التغذية الاسترجاعية العقابية. ويَسْتَنْتج ضحايا هذا النوع من التغذية الاسترجاعية «أنا أحمق»، «أنا غير محبوب»، «أنا بطيء» وهذه الصفات الذاتية تلاحقهم بقية حياتهم وتُعيق نجاحهم الحِرَفي. وقد يتبنى شخص وقع في مصيدة الفشل استراتيجية تجنّب العمل أَو التعويض أَو التمرد أَو الجُبن. ولأن التهديدات المطروحة كبيرة، فإن الاستراتيجية يمكن أن تتطرَّف فيصبح تجنّب العمل لا مبالاة، ويصبح التعويض إتقاناً والتمرّد عدواناً والجبن عجزاً كاملاً.

وتطرح التوقعات غير الواقعية تهديداً كبيراً يقع على متابعة التعلّم والعمل. ولكن إذا كانت التوقعات مترافقة بردود عقابية للفشل لإحراز مستويات عالية، فإن التهديد يزداد على نحو هائل. وعموماً، إذا وُجدت توقعات عمل أَو تعلم غير واقعية، فهناك أيضاً ميل للخلط بين الشخص والفشل. فالنقد يمكن أن يُعبَّر عنه بخشونة أَو قد يَظهرُ أذى كبير أَو خيبة أمل. وعندئذ تنشأ حاجة لردود فعل وقائية رداً على هذه الضربات.

إن ردود الفعل الإيجابية، وعندما يلبي الأفراد حاجاتهم الواقعية وغير الواقعية، فإن ردود الفعل هذه أيضاً تُعيق بروز الثقة ولكنها لا تشاهد غالباً على هذا النحو. ولنضرب مثلاً على ذلك: «إنك عامل مدهش»، «إنك نوع فوق الجميع»، «أنت عظيم»، «إننا فخورون بك جداً» والمشكلة لهذه الردود أن أولئك الذين يتلقون هذه الأوسمة يصبحون معتمدين على منجزاتهم لكي يُحسب أنهم جديرون بالثقة. وهم يعلمون كذلك أن التقصير سوف يؤدي إلى رفض عاطفي: «لقد خَذلتنا»، «أنت لست رجل عشرة»، «أنت مخيب للآمال».

إن امتلاك قدرتك كشخص راشد يعتمد على إثبات إمكاناتك الفكرية الكبيرة وعلى تحرير نفسك من أولئك الذين، بسبب ظلهم الخاص بهم، يحاولون أن يعيقوا قدراتك. ولكن هذا لا يتم بسهولة لأن هنالك الكثير من النّاس الذين يخشونك إذا أصبحت ذا قدرة، وسيجدون حالاً وسائل حِماية لإعاقة تقدمك.

الفصل الثالث

عندما يحدّد العمل القيمة

إدمان العمل

للإِدمان أنواع عديدة، ومما يدعو للدهشة أن الأنواع الأُخرى من الإِدمان كالمخدرات والتدخين والطعام والجنس والقمار لم تُعالج بعد بسبب أن هذه الأفعال المدمنة تنشأ عن صراعات لم تُحل داخل وخارج الأفراد المصابين. أما الإِدمان الأبعد عن الاهتمام فهو الإِدمان على العمل، وإدمان العمل قوي للغاية ولكن من الصعب التغلّب عليه لأنه، خلافاً لأشكال الإِدمان الأُخرى، يجعل من يُدمنه يَقوى ويَتعزز بإخلاصه وتفانيه له. ويُمكن لإِدمان العمل أن يكسبك نجاحاً مهنياً ومادياً ومركزاً ومديحاً وتملقاً كبيراً. وتتضافر القيمة الذاتية والعمل بقوة حيث يوجد إِدمان حب العمل. ويمكن أَن يطرح أي صراع في العمل تهديداً خطيراً للسلامة البدنية والعاطفية.

ويرتبط إِدمان العمل ارتباطاً قوياً بمرض القلب لدى الرجال

وأعراض الإرهاق لدى النساء. إن المعنى المتأصّل في إِدمان العمل هو: «أنا عديم القيمة وعديم الجدوى بدون العمل». ويتراوح الإِدمان على العمل عبر سلسلة من درجات الاعتدال والشدة وذلك بسبب أسلوب العمل الذي يتبعه الشخص وطول ساعات العمل الأسبوعية. والدلائل الرئيسيَّة التي تشير إلى إدمان العمل هي كما يلي:

دلائل إِدمان العمل:

- لا تستطيع أن تقول «لا» لمقتضيات العمل.
- تعمل بين 60 ـ 80 ساعة أسبوعياً.
- نادراً ما تأخذ عطلة.
- تجد صعوبة في توكيل العمل لغيرك.
- تأخذ العمل لبيتك.
- تعمل في عطلة نهاية الأسبوع.
- مشغول البال سلفاً بقضايا العمل.
- الوظيفة تهيمن على الحديث الاجتماعي.
- تفوتك وجبات الطعام بسبب التزامك بالعمل.
- تقطع العطلة بسبب مقتضيات العمل.
- دائماً موجود من أجل العمل.

- □ يسهل الاتصال بك هاتفياً.
- □ تفوتك مناسبات هامة زوجية وعائلية بسبب مقتضيات العمل.
- □ تُظْهِرُ النزعة للكمال.
- □ لا تستطيع أن تتحمَّل النقد.
- □ تخشى الفشل.
- □ لديك توقعات من الذَّات غير واقعية.
- □ تزدهر بالنجاح.

وإذا أجبت بكلمة «نعم» على أكثر من ثلاث دلائل على إدمانك للعمل، إذاً أنت تحتاج أن تفحص جدياً اعتمادك على العمل كمقياس لقيمتك. إن صورة الشخص مدمن العمل تُرى بوضوح. فالعمل يهيمن على حياته وإن كل شيء آخر ـ كالأسرة والزواج والذات ـ يأتي في الدرجة الثانية. إن النزعة للكمال والخوف من الفشل والتوقعات من الذَّات غير الواقعية وعدم تحمّل النقد تعكس الأسباب الأساسية للإدمان: وهي الحب المشروط في الطفولة وشعور بالذات يقاس بأداء العمل.

أذكر رجلاً يبلغ من العمر ثلاثين عاماً جاءني يشكو من ارتفاع ضغط الدم وصداع وآلام في الظهر لم تتمكّن الأدوية من علاجها. وكان يعمل لدى جهة مالية رفيعة المستوى حيث الضغوط شديدة. وكان المصدر الكبير لشكواه النفسيّة والجسديّة حاجته أن يكون أفضل من أي شخص آخر في مجال عمله. وكان يعمل حتى الساعة العاشرة أو الحادية عشرة ليلاً، وكذلك أيام عطلة نهاية الأسبوع. لم يكن

متزوجاً وليس له أي علاقات. كانت تفوته وجبات الطعام ويأكل بطريقة غير صحيَّة. أما نومه فكان قلقاً غير هادىء. أما ذهنه فكان مشغولاً دائماً بعمله. كان والده رجلاً عصامياً ناجحاً جداً. وكان يطلب من ابنه منذ أن كان صغيراً الأداء الناجح نفسه. وكانت والدته معلّمة تَنزع إلى الكمال ولها توقعات أكاديميَّة غير واقعية تجاه ابنها. وكان قد نجح لسنوات في الوصول إلى آمالهما وتوقعاتهما ولكن عندما حان وقت العلاج، بدأت تظهر التكاليف بوضوح: متاعب صحيَّة وعزلة اجتماعيَّة وعدم استقرار شخصي. وقد احتاج هذا الرجل وقتاً طويلاً لكي يتحرَّر من اعتماده على أداء العمل وكذلك اعتماده الكبير على والديه فيما يتعلَّق بشعوره بذاته. وحتى في الثلاثين من عمره، كان ولداً صغيراً يتوق توقاً شديداً لإرضاء والديه.

إن آثار الإِدمان على العمل يمكن أن تكون آثاراً جسديَّة وسلوكيَّة وعاطفيَّة واجتماعيَّة. وكلَّما كان مستوى الإِدمان أعمق، زادت التكاليف جدية وتوتراً وديمومة، وعظمت الأخطار الواقعة على كامل السَّعادة الشخصيَّة.

آثار إِدمان العمل

الآثار الجسديَّة

- آلام وأوجاع غامضة.
- سوء هضم.
- آلام في الصدر.

- ☐ صداع.
- ☐ متاعب في المعدة.
- ☐ آلام في الظهر.
- ☐ آلام في الكتف والذراع.
- ☐ التهاب في المفاصل.
- ☐ أعراض إرهاق.
- ☐ تصلُّب متعدِّد.
- ☐ مرض عصبي حركي.
- ☐ ضغط دم عال.
- ☐ مرض قلبي.
- ☐ الشقيقة.

الآثار العاطفيّة

- ☐ قلق.
- ☐ سريع الغضب.
- ☐ سهل التهديد.
- ☐ مهتاج إلى حدٍّ بعيد.
- ☐ مُشاحن.
- ☐ غيور.
- ☐ مخيف.

الآثار الاجتماعيَّة

- ☐ صعوبات في العلاقات الزوجيَّة.
- ☐ نزهات اجتماعيَّة نادرة.
- ☐ دوافع جسديَّة أوليَّة منخفضة.
- ☐ سلوك عدواني أو سلوك لا يقوم على الحزم.
- ☐ قلَّة في عدد الأصدقاء.
- ☐ علاقات صعبة مع العاملين.
- ☐ المبالغة في إرضاء الإدارة أو عدوانيَّة تجاه زملاء العمل والإدارة.

الآثار السلوكيَّة

- ☐ اندفاع وتسابق.
- ☐ إظهار سلوك عدواني أو سلبي (وأحياناً كلاهما).
- ☐ أفعال تعويضيَّة.
- ☐ انعدام النوم.
- ☐ توتر.
- ☐ نشاط من غير كلل.
- ☐ صعوبة في الاسترخاء.
- ☐ تنافس.
- ☐ إلغاء وجبات الطعام أو تناولها على عجل.
- ☐ عمل ساعات إضافيَّة.

وأكثر ما يُحزن فيما يتعلّق بإِدمان العمل هو غياب العلاقات العميقة والمحبّة: إن إِدمان العمل عقوبة عاطفيّة واجتماعيّة لا بدّ أن تضرب، من غير إدراك، قلب كيان المدمنين. وعلى كل حال، إذا كنت مدمن عمل وتُعطي الأفضليّة للعلاقات، فإنّك تخاطر بالقبول الوحيد وحسن التبصّر الذي تعرفه ـ وهو القبول المشروط المدرك لأداء العمل. ومن الذكاء بمكان أن تحافظ على حبل الحياة ذاك، إلى أن تبني حِبال حياة أقوى وأسلم لقبول الذات غير مشروط، مستقل عن موافقة الآخرين وفصل العمل عن القيمة. إن تقليد التوقعات غير الناضجة للأولياء أَو المدراء (الذين يمثّلون والديك) قوة وقائية وليس نقطة ضعف. وعندما تُحَققُ اعتبارات الذّات والاستقلال فإن أسوار الدفاع عن أداء العمل والبحث عن الاستحسان سوف تتفكّك أوتوماتيكيّاً. ومن التناقض الظاهري، وعندما تحقّق هذه الحالة من التوازن، فإنّك ستصبح أكثر نجاحاً، ولكن بدون تكاليف تجاه النفس أَو الآخرين. ولا تكمن السعادة في تعليق صورتك في قاعات الشركة التي توظفك أَو في الثروة المادية، ولكن في الحصول على ثروات علاقات المحبة مع الذات والآخرين، وفي السعي الحثيث والتمتع بمجال من التحديات بما في ذلك العمل.

يصنع أَرباب العمل والمدراء خيراً إذا ما أدركوا أن الإِبداع والإِنتاج يَتَعزّزان عندما يختفي قلق الأداء.

ويوجد فرق كبير بين الناس الذين يحبون العمل ويتمتعون به وأولئك الذين يدمنونه فالذين يدمنونه، يعملون مدفوعين بالخوف.

والذين يحبونه يعملون مدفوعين بالتحدي ويتجهون إلى نمط حياة متوازن. أما المخاوف التي تدفع مدمني العمل فهي مخاوف الفشل والنقد والرفض. لا تربو على الاعتقاد أن القيمة والمحبة تعتمدان على كيفية العمل بجد وكيفية الإنتاج. إنهم أميل إلى أن يكونوا مدفوعين بالأداء وأن أي خطأ أو تقصير عن الأهداف سوف يسبّب أمواجاً من الصّدمات. ولن يتحمّلوا الفشل فقط تجاه أنفسهم ولكنهم سوف ينتقدون بشدّة تهاون العمال الآخرين كذلك. إحدى مشاكل أرباب العمل المدمنين حب العمل هي أن اعتمادهم على العمل كمقياس لقيمتهم يحدّد على نحو جدي إبداعهم والتزامهم. وليس هنالك عوائق للإبداع والإنتاج أكبر من مخاوف الفشل والرفض والاعتماد على النجاح. إنها تدفع الناس أن يكونوا حذرين أكثر من اللازم وصارمين ومتصلبين. سيزدهر مدمنو العمل بالواجبات واضحة المعالم ولكنّهم سيكونون مُهدَّدين بالتغيير والشيء المجهول المشكوك فيه.

عندما تحدث تهديدات

العمل الشاق والنزعة للكمال وقلق الأداء هي السّمات المميزة لإدمان العمل. فإذا برز تهديد لأداء العمل فإن الشخص سوف يرد على نحو سلبي أو عدواني. والتهديد في أماكن العمل يمكن أن يأتي على شكل «آخر موعد لتقديم العمل» أو «تغيير في الإدارة» أو «هيكل عمل جديد» أو «تراكم العمل» أو «شرح رسمي عن أداء العمل للأعلى مقاماً». والتهديدات يمكن أن تنشأ من خارج العمل: زوج أو

شريك يشكو من ساعات العمل أو أَطفال لهم مشاكلهم السلوكيَّة والعاطفيَّة. فإذا كنت تميل إلى أن ترد سلبياً على مثل هذه التهديدات فإنَّك ستتحمَّل كل اللوم وستعمل بمزيد من المشقة لترضي رب العمل أَو الزوج أَو الأَطفال. وبكل توكيد لن تأتي على ذكر عجز أَو صعوبة في التغلب على المشاكل أَو الصّعوبات ولن تُصِرَّ على حاجتك للمساعدة والتأييد. إن السلبية طريقة بارعة لتجنّب «أرجحة القارب» بأساليبك الحالية في التغلّب على حل مشاكلك. فإذا قلت: «أنا بحاجة لمزيد من العون». أَو سأَلت: «ماذا تريد مني حقاً في هذه العلاقة؟» فإن الخطر في أن غطاء الحماية لعملك الشاق سيصبح معرضاً للتهديد، وأن التهديد الأكبر للرفض بسبب أداءِ عملٍ ضعيف سوف ينشأ. أما التهديد بالرفض فسيكون أكبر من أن تتغلَّب عليه ولذلك سوف تحني ظهرك لكي تتحمَّل المزيد من المسؤوليّات.

والعدوانيَّة هي البديل عن السلبيَّة في وجه تهديد إِدمان العمل. والعدوانيَّة، كالسلبية، وسيلة من أجل التحكم بالآخرين لإبعادهم عن مطالبتك بالمزيد. وإذا كانت السلبية تُحمِّلكَ اللوم فإن العدوانية تُسقط اللوم على الشخص الآخر. وإذا كنت تميل أن ترد على نحو عدواني، حينئذٍ، وعندما تصبح الضغوط لا يمكن تَحمُّلها سواء في العمل أَو البيت، فإنَّك سوف تشكو من العدوانية فيما يتعلَّق بعدم عقلانية الشخص الآخر وأنانيته وقسوته وحماقته وتوقعاته غير الواقعية. ويُقصد بالعدوانية إجبار الشخص الآخر على التراجع والتخفيف من توقعاته. إنها محاولة ذكية للغاية لإنهاء التهديدات

المتعلقة بعدم الأداء المقابل للثمن. ولا توجد نية من أجل إيذاء الشخص الآخر ولكن لتحمي نفسك من الأذى. وبعد المشادة الكلامية، سيزداد معدل العمل وستنخفض احتمالات النقد المستقبلية وخاصة في مجال العمل. وسوف تعبِّر عن العدوانية أَو فكرة «لا تعارضني» باستمرار في جبهة البيت للمحافظة على إِدمان العمل.

وفي الأوقات الأقل انفعالاً، وعندما لا تكون العدوانية أَو السلبية ناشطة فإن المواجهة حول العمل الشاق يمكن أن تقابل بالتبريرات البارعة التالية:

- نحن نحتاج نقوداً.
- لن تكون الأمور صعبة السنة التالية.
- أنا لا أعمل حقاً على نحوٍ جدِّي.
- تخيَّل فقط أنني لست في البيت مساءً.
- الشركة تعتمد عليّ.
- إِن الحالة الراهنة ما هي إِلاَّ حجر استناد لمركز أقل ضغوطاً.

إِن التبريرات وسيلة رائعة لتمييع جدية الحالة ورسم صورة أجمل من الواقع. ويُؤمَلُ من الشخص الموجهة له هذه التبريرات أن يَتقبَّلها وأن يوقف هدم اعتماد المدمن على العمل.

حرق وإِدمان العمل

إِن نهاية إِدمان العمل هو حرقه. والاحتراق يبدأ عندما يشمر العمال عن سواعدهم ويحاولون التغلّب على المطالب العديدة

الداخليَّة والخارجيَّة. والأعراض الرئيسية للاحتراق مذكورة في ما يلي. ومن المهم، عند مراجعة هذه القائمة أن تُقدِّر تكرار وشدة وديمومة هذه الأعراض.

أعراض الاحتراق

- التغيّب عن العمل.
- الإرهاق الجسدي.
- مشاكل الشهية للطعام (نقص أو زيادة في الأكل).
- أرق.
- شكوى جسدية ونفسيَّة (كالصداع وألم الظهر وألم الصدر ومتاعب في المعدة ومتاعب في الأمعاء).
- حدة الطبع.
- الاعتماد على العقاقير كالكحول والمهدئات ومضادات الاكتئاب والنيكوتين.
- التشاؤم والاستسلام للقضاء والقدر.
- وَهْنٌ متزايد في العزيمة.
- مواقف دفاعية عن العمل.
- علاقات ضعيفة مع الزملاء في العمل.
- فقدان التقدير الذاتي.
- مشاركة منخفضة في الحياة العامة.
- ضياع الإبداع.

وينتج الاحتراق عن ربط الذات بالعمل وضغوط العمل.

والمساعدة المطلوبة تقوم على فصل الشعور بالذّات عن العمل وتطوير أسلوب عمل متوازن. وسيستفيد كثيراً من هذه العملية مكان العمل المؤيد والصديق للشخص والأسرة.

أسباب إِدمان العمل

تقع الأسباب البعيدة لإِدمان العمل في أسرة المنشأ:

- الوالد أَو الوالدان اللذان كانا مدمنين للعمل.
- توقعات غير واقعية.
- «النجاح» مهم لصورة الأسرة.
- معاقبة الفاشلين.
- المبالغة في مكافأة الناجحين.
- منافسة الأقرباء.
- المنافسة.

إن الاندماج مع والد برهن على ذاته من خلال العمل، طريقة بارعة للطفل لكسب عطف ذاك الوالد. والمشكلة هي أن الطفل يبدأ يعتقد بأن قيمته تكمن في تفانيه من أجل العمل وأن أي تهرب منه سوف يُرى على نحو متشائم من قِبل الوالد مدمن العمل.

إن العديد من الأولياء يعيشون حياتهم من خلال أطفالهم: «إن طفلي سوف يحصل على كل شيء لم أحصل عليه عندما كنت طفلاً»

(سواءٌ أحب ذلك أم كره). إن أمثال هؤلاء الأولياء يَضعون ضغطاً هائلاً على الأَطفال لكي يُحرزوا تفوقاً في مجالٍ معين من المعرفة ـ الأكاديمية أَو الرياضية أَو الموسيقية أَو الفنيَّة أَو الأدبية أَو التمثيل الاحترافي. وتكثر أمثلة المحترفين الشباب الذين يُكْرَهونَ على الخروج من أعمالهم أَو يُصابون بمتاعب نفسية خطيرة أَو بمرض جسدي بسبب ضغط الأولياء عليهم لكي ينجحوا. هؤلاء الأولياء لم يَصرِفوا النظر عن أولادهم الكبار ومستمرون في ممارسة تأثيرهم عليهم على نحو مفرط ومهدد.

وهنالك ضغط آخر متعلِّق بضياع الفرصة وهو أهمية صورة ثروة ونجاح الأسرة والمطالبة بإدخال الأَطفال في تلك الصورة. وأذكر شاباً ترك المدرسة وجاءني طالباً العون والمساعدة وكان في حالة شديدة من الارتباك والضِّيق.

كان هنالك ستة أقرباء في الأسرة يتبعون جميعاً، باستثنائه، حرفة أوليائهم. وكان قد تمرد على هذه المطالبة ودرس للحصول على شهادة الفنون. فلم يؤيده أحد بل نظروا إليه كشخص يَخذلُ الأسرة. إضافة لذلك، رفض جده، الذي كان شخصية شهيرة أن يتحدَّث معه إثر ذلك القرار. ومن ثم نَبذت الأسرة هذا الشاب وأدَّت عزلته إلى الاكتئاب واللامبالاة.

إن أقوى حماية ضد معاناة الفشل أن تحاول أن تكون ناجحاً. إن الخوف من الفشل قاد الكثير إلى إِدمان العمل. وينشأ سلوك تعويضي كهذا رداً على معالجة خشنة للأخطاء من قِبل الأولياء أَو المعلمين.

إن الردود الخشنة على الأخطاء تقود إلى معاناة مدمِّرة بسبب عدم كونك محبوباً لذاتك، وتخلق هذه الردود توتراً لتكسب الاستحسان من خلال النزعة للكمال.

وعندما تكون هنالك ضجة صاخبة حول النجاح في البيت والمدرسة، فإن الأَطفال يدركون أن التقدير يُحرز على وجهه الأفضل بالنجاح. وعندما توجد خيبة أمل مرافقة أَو سخرية في وقت الفشل، عندئذٍ يصبح من المناسب أكثر للطفل أن يُرضي أولياء الأمور أَو المعلمين من خلال أداء رفيع المستوى.

إن منافسة الأقرباء يمكن أن تكون قوة دافعة للنجاح وخصوصاً في المواقف حيث الطريقة لإرضاء الأولياء لا تكون إلاَّ بالنجاح. أما المقارنة بين الأَطفال من قِبل الأولياء أَو المعلمين فيمكن أن تجعل الأَطفال يتفوَّق بعضهم على بعض لكي يكون الواحد منهم الأكثر رعاية وتدليلاً. ويَعرِفُ هؤلاء الأَطفال في أعماقهم أن البقاء يعتمد على اكتساب التقدير وذلك بتفوقه على أقربائه الآخرين. إن منافسة بدائية كهذه يمكن أن تُشاهد في أماكن العمل وملاعب الرياضة والدوائر الأكاديميَّة.

إن المنبِّه القوي الحالي لإِدمان العمل يمكن أن يكون ثقافة مكان العمل أَو أسلوب الإِدارة أَو الحاجة المالية المحضة. والطيور على أشكالها تقع، ولذلك غالباً ما نرى أولئك المدفوعين بأداء العمل ينجذبون إلى منظَّمات العمل التي تُكافئ الإنتاج ولا تُقَيِّم الشخص إِلاَّ

قليلاً. إن الجمع بين القوى الداخليّة والخارجيّة للإنتاج يصبح جرعة إدمان قوية.

إن أسلوب الإدارة العدواني والقاسي بطبيعته والذي يخطط ويتوقع ردود عمل مدمنة يجعل الأمر خطراً جداً من أجل الحصول على أسلوب عمل متوازن أو أسلوب لاجتنابه. لا شك أنه تهديد كبير أن تفشل. أما تحقيق الأهداف فيزيد التوقعات اللاحقة. وهكذا، فالنجاح هنا ما هو إلاّ حفرة لا قعر لها ويستحيل ملؤها.

إن الفقر أَو القرب من الفقر يمكن أن يجعل الناس يبالغون في التشديد على النجاح والحاجة لإرضاء الآخرين. وغالباً ما يُشاهد هذا بين العمال المهاجرين، والنتائج وخيمة عندما لا يضارعون الآخرين ويكون لهم وجود واعتماد اجتماعي واقتصادي هزيل.

الإِسقاط: عائق في طريق التقدُّم

العمل جانب ثمين في حياتك. وما تقوم به من عمل ينبغي أن يكون جديراً بك ويستحق معرفتك ومهارتك وطاقتك والأهم من هذا كله كرامتك كما ينبغي أن يحترم ذاتك. وعندما لا يلبي هذا العمل هذه المعايير فعليك أن تراجع مواقفك. ولكن، وبالرغم من معرفتك بهذه الحدود الضرورية لحياة عمل سوي، لا زلت تُواظب على قبولك للإهمال، فلا بد أن تكَون هنالك أسباب شخصيّة أَو تنظيمية من أجل هذه المواظبة. أما العوائق الشخصية فقد تكون مدركة بالشعور أَو غير مدركة.

أنت يمكن أن تقرأ هذا الكتاب ولا تطبِّق كلمة واحدة على نفسك بينما ترى بوضوح كم سيفيد هذا الكتاب الآخرين. وهذه استراتيجية لاشعورية وذكية جداً من أجل وضع كل مسؤوليَّة التغيير على أكتاف الآخرين. وهكذا تُبْعدُ عن نفسك ركوب الأخطار. وأنت يمكن أن تكون فعلاً متحمِّساً حسن التمييز والتقرير نشيطاً في توكيدك أن كل مشاكل حياتك متعلِّقة بالقسوة والأنانية والإدارة الضعيفة ولامبالاة الزملاء والمدراء وأَرباب العمل. أما حقيقة أن هذا العائق غير شعوري فإنَّه من غير المحتمل أن يجعلك ترى حقيقة ضعفك، إِلاَّ إذا وقَعت أزمة ترغمك على أن تجد عوناً. ويذكرني هذا برجل في آخر الأربعينيات من عمره خُفِّضَتْ مرتبته في مكان عمله وجاءني يطلب عوناً حيث أصيب بإحباط شديد نتيجة لذلك. كان يشعر أنَّه كرَّس حياته لعمله (وهذا ما فعله حقاً) وأن اللوم يقع على رب العمل بسبب حالته الحالية غير السعيدة. وقد استغرق الأمر بعض الوقت ليقبل أن اعتماده الخاص على العمل جعله يصبح مبالغاً في الحذر وغير جسور. وكان قد أُبعدَ جانباً لأن المنظَّمة احتاجت شخصاً أكثر ديناميكية لذلك الدور. وفي النهاية، وعندما أصبح مدركاً لذاته الفريدة وتحرّر من اضطراره لإثبات جدارته من خلال العمل، عاد إلى عمله بمحبة وكرامة وجدهما حديثاً.

إذا كان الإِسقاط موجوداً فذلك يشير إلى ضعف عميق متصل بالقيمة والعمل، ويشير كذلك إلى حساسية كبيرة وَتَبَصُّر ضروري ليساعدك أن تنتمي لنفسك. إن ما يصون سلوكك الإِسقاطي ما هو إلاَّ

نقد وحكم الآخرين عليك: «أنت دائم الشكوى»، «لا ينفع معك شيء»، «لقد سئمنا وتعبنا من الاستماع إليك» وكلما زاد هجوم الآخرين أَو قبلوا سلبياً سلوكك الدفاعي، زاد هذا السلوك. ومن أجل أن يحدث تغيير، ينبغي إزالة التهديد، وإيجاد اهتمام حقيقي واحترام غير مشروط. وتُقَدمُ لك علاقة كهذه فرصة أن تنتقل إلى داخل عقلك وروحك وتصبح على صلة بالأصل الفريد والعميق في ذاتك. وعندما تحدث تلك العلاقة، وعندما تنتمي لنفسك على نحو فعال، أَو إذا تَغَيَّرتْ أَو تَحَسَّنَتْ أَو ابتَعَدَتْ علاقتك الخارجية بالعمل أَو الناس، فلن تصاب بأذى إطلاقاً وسوف تقف قوياً على أرض من طبيعتك الداخلية.

إن التحرر من الإِسقاط يبدأ بالاعتراف بأخطاء عملك والإدراك أن التغيير الفعَّال يبدأ وينتهي مع الذَّات. ومما يساعد كثيراً، وعندما يكون الإِسقاط ضرورياً، فإن الدعم والمحبة موجودان لمساعدتك على تولي هذه المسؤوليّات. ومع ذلك، فقط أنت تستطيع أن تقوم بالانتقال إلى داخل عقلك وروحك. وكلما التمست بُنْيَةً وأناساً لتقديم الدعم، فإنَّك ستكتشف بسرعة قيمتك الداخليَّة. أما الناس الداعمون المتيسرون فهم يمثِّلون عالِم التحليل النفسي ومحلِّل الأمراض النفسيَّة، ومعالج هذه الأمراض وصديقاً طيباً وزميلاً محترماً وشريك حياة يحبك.

أما بنية الحماية المتيسرة، فتمثِّل مجموعة تطوير شخصيَّة ومجموعة تأييد ونظام دعم في العمل ومجموعة غير رسمية من

العمال يريدون تغييراً ونقابة عمال. أما تكوين الطبيعة الداخلية فتشتمل على علاقة مع النَّفس مبنية على المتانة والديمومة والرعاية والشعور والتقدير والمحبة. (راجع الفصل 7).

الفصل الرابع

عندما يهدد العمل القيمة

تجنُّب العمل

عندما يهدِّد العمل قيمتك فهذا يعني أن خبرات التعلُّم الأولى أصيبت بأذى ويعني أنَّك تحتاج أن تُنشئ استراتيجية لتخفيف الأذى والحرج والرفض. إن تجنُّب العمل هو «المُدافع» الأكثر استخداماً كما إنَّه أكثر انتشاراً من إدمان العمل. والتجنّب يمكن أن يكون مباشراً أَو غير مباشر. أما التجنّب غير المباشر فهو عندما تعمل بطريقة تجعل الآخرين يَبْتَعِدون عن المطالبة التي تطرح تهديداً لتقديرك الذاتي. أما التجنّب المباشر فهو عندما تعمل، أنت نفسك، لتقلِّل أَو تلغي الأخطار فيما يتعلَّق بسلوك العمل الذي يهدِّد سعادتك. إن التجنّب غير المباشر عبارة عن وسيلة جيدة، إنَّها جيدة لأنَّك دائماً تستطيع أن تلوم الآخرين (المشرف، المدير، الزميل) لعدم إطلاعك عن حاجاتهم، وسيكون جوابهم: «أنت أصعب من أن نقترب منك» أَو

«الأمر يشبه السير على قشور البيض لنلتمس عندك مسألة» وبذكاء سيواجه جوابهم بعبارة: «تلك مشكلتك».

إن المفهوم الضمني للتجنّب هو الخوف من العمل، لأنّك إن خاطرت وعملت فهذا يعني خطر الفشل والتقصير عن التوقعات وعدم الإتقان وتفوق الآخرين عليك وأن لا تكون محبوباً. أما خطر «أن لا تكون محبوباً» فهو أقوى دافع للامتناع عن العمل. ويوجد ذكاء مدهش في استراتيجية التجنّب لأنك بعدم فعلك شيئاً فإنّك تلغي احتمال الفشل والرفض. ويمكن أن ترد على هذه الاستراتيجية بسؤالك: «هل يقع استنكار على شخص لعدم إظهار مبادرة؟» لكن الاستنكار أقل تهديداً من الفشل والرفض. ومن الأفضل أن تبقى مختفياً خلف حواجز التجنّب من أن تخاطر بكشف حقيقة ذاتك.

استراتيجيات التجنُّب

استراتيجيات التجنُّب غير المباشرة

- المجادلة.
- إظهار تعابير وجه عدوانية.
- إظهار الجُبن والخوف.
- ردود فعل خجولة.
- إظهار العصبية والقلق.
- البكاء بدموع.
- إظهار ضيق عاطفي شديد.

- الانسحاب إلى صمت عدواني.
- العبوس.
- زرع شقاق بين الأعضاء العاملين.
- تشكيل عصبة.
- نشر إشاعات حول المدير أَو رب العمل.
- تعطيل الإنتاج.

استراتيجيات التجنُّب المباشرة

- التأخّر.
- تناسي المواعيد.
- النوم خارج المنزل.
- الإهمال.
- الجهر بعبارة «لا تتوقَّع مني الكثير».
- انعدام الإتقان واللباقة.
- العمل ببطء.
- عدم التطوع لتولي مسؤوليّات.
- إظهار كفاءة متوسطة، أَو أدنى من متوسطة.
- عدم الإبداع.
- تجاهل انعدام مسؤوليّة الزملاء.
- غضّ البصر عن الفقدان، أَو الخسارة بسبب الاستعمال أَو الارتشاح.
- التمارض.

من المهم أن يفهم أَرباب العمل أن الاستراتيجيات غير المباشرة كالخوف والجُبن والخجل وتعابير الوجه المتألِّم قوية قوة العدوان فيما يتعلَّق بإبعاد الناس عن الطلبات التي تهدِّد. وإن عبارة: «لا تستطيع حتى أن ترفع صوتك أمامه دون أن تسبِّب له ضيقاً» تُبرز قوة ذلك السلوك لأنه يقلِّل المطالبات تجاه العمال الذين يظهرون ضعفاً كهذا.

ليس القصد أن نقول إن مدمني العمل لا يخشون العمل بنفس طريقة أولئك الذين يتجنبونه. فالاختلاف هو أن مدمني العمل يكافحون الخوف بإلغاء احتمال الفشل من خلال العمل الشاق والنزوع إلى الكمال. بينما أولئك الذين يتجنَّبون العمل يُقلِّلون من احتمال الفشل من خلال عدم المخاطرة أَو بأقل ما يمكن من المخاطرة وتخفيض توقعات النَّاس تجاههم. ومن نواحٍ كثيرة يوجد عملية إدمان مستقطَبَة من أجل أولئك الذين ينزعونَ إلى الكمال وأولئك الذين يتجنَّبونه. أما النوع الأول فمدمنون على إثبات أنفسهم من خلال العمل. أمَّا النوع الثاني فمدمنون على تجنّب العمل كوسيلة للإقلال من الرفض. أما أولئك الذين يتجنَّبون العمل، فيجدون أمراً غير العمل لكي يُشاهدوا في هذا العالم، يجدون وسيلة أقل تهديداً لتقدير الذات، كالرياضة والدُعابة والهوايات والاهتمامات والمحادثة والموسيقى. ومما لا شك فيه، وعلى مستوى السلوك والموقف، يباشر العملَ المدمنون والمهدِّدون بطرائق متضادة. أما على المستوى العاطفي، فكل منهما يخشى العمل ويشعر بالتهديد الذي يطرحه على تقدير الذّات. وبشكل عميق وغير مدرك بالشعور أحياناً، وعلى

مستوى تقدير الذَّات، يلتزم كلاهما بقوة بعدم تكرار معاناة التنازل في حَلبة العمل. وخبراتهم المدمِّرة الأولى وقت الطفولة تعزِّز ردودهم الدفاعية المفرطة.

إن تجنُّب العمل ليس مسألة وجود ظاهرة أَو عدمها. فإذا كان التجنّب متعلّقاً بعمق وشدة الخوف من العمل، فإنَّه يمكن أن يتنوّع على طول سلسلة من التجنُّب بحده الأدنى أَو حده المتوسط أَو الكف الكامل عن التزام أَو واجب.

أحيل إليّ للمعالجة شاب في مقتبل العمر، كان يعاني من آلام نفسيَّة وجسديَّة وتجنّب كامل للعمل. وكان قد مَكث في البيت لمدة خمس سنوات بعد ترك المدرسة قبل الأوان. وما عَجَّل الإحالة للمعالجة أنَّه امتنع عن الخروج من المنزل كلياً. ولم يخرج كذلك ليساعد أباه في المزرعة. ولم يقدّم أي عون فيما يتعلّق بأعمال المنزل اليومية وأمضى كل يومه في مشاهدة التلفزيون. وجاء لجلسة المعالجة تحت وطأة إكراه شديد من قِبل والدته. وكان، كوالده، ناسكاً اجتماعياً. لم يكن لوالده أصدقاء أَو اهتمامات أَو أنشطة خارج المنزل. أما الأسرة فلم تكن تدعو أحداً لزيارتها. كان الأب يُدْمِنُ عمل المزرعة ويُمضي في العمل حوالى 12 ـ 14 ساعة يومياً، وكذلك عطلة نهاية الأسبوع. وكان أيضاً ميَّالاً للكمال سريع الغضب وينتقد بحدة إذا لم تجرِ الأمور على طريقته. بدا لي أن العمل المفرط لهذا الشاب والتجنّب صُمِّما بذكاء لِيُعوِّضا أي فشل أَو رفض في أي منطقة عمل. وإذا لم يكن والده موجوداً عاطفياً من أجل ابنه، فإن أمّه

أخطأت من جهة حضورها المُبالَغ به وحرصت أن تحمي ابنها بشدَّة وتقدِّم له سلسلة من السلوك المتعلِّق بالتجنُّب. لقد بَذَلَتْ له كل شيء داخل المنزل. إن ربط الخوف من معايير والده غير الواقعيَّة مع طلب والدته غير المدرِك بالشعور بأن يكون ضعيفاً ومعتمداً عليها جعل هذا الشاب يُنشيء آلية حماية قوية من اللامبالاة. لقد رفض صراحة أن يتولَّى أي عمل أَو تحديات اجتماعية، ولم يتناول كذلك وجباته من الطعام مع بقية الأسرة وانعزل إذا صَدف أن زارهم أحد في المنزل. وذكر الشاب أن ليس لديه أي طاقة، ولكن هذه العلة لم تكن إلاَّ للانسجام مع فكرة التجنُّب: أي أن ممارسة الطاقة يمكن أن تعني أن تُدفع إلى عمل هَدَّد تقدير الذَّات. أضف إلى ذلك. أنَّه لا شك أن الطاقة ترقى إلى مرتبة التحدي، إلاَّ أن هذا الشاب لم يكن لديه شيء ينفخ به الحياة غير التلفزيون.

واستخدمنا علاج الأسرة في هذه الحالة لأن كلا الوالدين كانا يحتاجان أن يغيِّرا أنماط عملهما وسلوكهما الأبوي والاجتماعي من أجل خلق مناخ عاطفي مأمون ليبدأ ابنهما أن يُصبح محباً للمغامرة. كانت هذه العملية بطيئة، لأن كلا الوالدين لم يكونا راغبين على نحو قوي أن يُبصرا ضرورة التغيير. وفي البداية حاولا أن يتمسَّكا بمنطق أن ابنهما هو الذي كان يعاني من مشكلة وليس هما. فبَينتُ بلطف أنَّهما قد تصرَّفا دائماً بنيَّة طيبة وأن أساليبهما القاتمة موروثة من طفولتهما، وأن ابنهما كان يقدِّم لهما ولنفسه فرصة رائعة لتحريرهم من المخاوف والمخاطر.

ليس من الصعوبة بمكان أن تكشف متى يُهدد الناس بالعمل. اسألهم عن رأيهم في العمل، وعن شعورهم نحوه، وكيف يتصرَّفون فيما يتعلَّق بتحديات العمل. أما الأنماط الفكرية النموذجية لأولئك الذين يتجنَّبون العمل، فهي كما يلي:

- العمل ألم وعبء وشرٌّ لا بدّ منه.
- أنا أكره العمل.
- أنا أخشى الذهاب للعمل اليوم.
- أتمنى ألاّ أضطر إلى الذهاب للعمل اليوم.
- من اخترع العمل يجب أن يقتل.
- أنا أعيش من أجل عطلة نهاية الأسبوع.

وعندما ألمس أعماق مشاعر العمال حول العمل فإنني أسمع عن خوفهم وروعهم وبؤسهم واستيائهم وغضبهم وثورتهم. أما بعض دلائل السلوك الرئيسية المتعلِّقة بالعمل كمصدر لتهديد قيمة الذات فهي كما يلي:

دلائل سلوكية عن العمل كمصدر تهديد لقيمة الذَّات

- تعابير لفظيَّة عن كراهية العمل.
- إظهار مبادرة ضئيلة أَو عدمها.
- السلبيَّة في اجتماعات العاملين.
- مقاومة التغيير.

- □ عدم الراحة عند حضور أولئك الذين في السلطة.
- □ إنتاج عمل بحده الأدنى.
- □ معدل عمل متوسط.
- □ الاستياء عند الطلب بالقيام بعمل إضافي.
- □ العبوس عند توجيه الانتقادات.
- □ التغيُّب عن العمل.
- □ الإخلال بالمواعيد.
- □ تفضيل الآخرين لتولي أخذ المبادرة.
- □ المطالبة بإشراف مهم.
- □ التصلُّب فيما يتعلَّق بالحقوق الخاصَّة.
- □ مراقبة الساعة.
- □ السَّرقة.

عندما ينظر العمال، الذين يُشكل لهم العمل مصدر تهديد، إلى مشاعرهم حول أنفسهم، فإنَّهم يستخدمون كلمات مثل: «متوسط»، «تابع»، «ليس ذكياً جداً»، «ليس طموحاً»، «سلبي» أَو «عدواني»، فإن أَرباب عملهم كذلك يمكن أن يستخدموا الكلمات نفسها.

إن تجنّب الغمل يمكن أن يؤدي إلى تدمير خبراتك عن الحياة، وشعورٍ قاتم عن الذات ناشئ عن جعل توقعات النَّاس بك من الدرجة

المنخفضة إلى المتوسطة وإضعاف قدرتك الواسعة وذكائك. أما بعض آثار تجنّب العمل فهي كما يلي:

آثار تجنُّب العمل

- شعور قاتم عن الذات.
- انعدام الثقة.
- ضياع حب العمل.
- انعدام الطموح أَو مقدار ضئيل منه.
- نمط حياة مقيد.
- قدرة كسب منخفضة إلى متوسطة.
- الاستياء أَو السخرية من الناجحين.
- خيبة أمل من الآخرين (الأولياء، الشريك، الأطفال).
- مخاطرة منخفضة إلى متوسطة.
- نقص الدافع لغرس حب العمل في الأَطفال.
- أعراض جسدية نفسية (أمراض متكرِّرة، الشقيقة، الإمساك).

إن آثار التجنّب الواقعة على أداء عملك، والتي تسبِّب خسائر خطيرة لرب عملك، يمكن أن تشتمل على انعدام الفعالية، وغضّ الطَّرْف عن هدر الوقت والموارد، وموقف غير متعاون تُجاه الزبائن والتغيّب عن العمل ومستويات مسؤوليّة ضعيفة.

عندما يقع مزيد من التهديدات في العمل

من أكثر الردود المهدِّدة نتيجة تجنُّب الشخص العمل محاولة الإقلال منه مباشرة أَو إلغائه، ويمكن هذا أن يفاجىء أرباب العمل الذين يمكن أن يكونوا قد فقدوا صوابهم بسبب خسائر التجنّب. وإنه لأمر عصيب أن ترى أن تجنّب العمل ليس المشكلة التي تتطلَّب حلاً. هنالك مسائل عميقة ومتشابكة تتعلّق بمعاناة فقدان الأمان إذا كنت نفسك حقاً في عالم العمل والأسرة والمجتمع وعدم قبولك بسبب كونك صادقاً وغير مقلد. وينبغي الاعتراف أن استراتيجية التجنُّب في العمل سلاح صُنع ببراعة محاولاً أن يحمي الشخص من سلوك العمل الذي يُهدِّد السعادة العاطفيَّة أَو الاجتماعية أَو الجنسيَّة أَو الفكريَّة أَو البدنيَّة أَو الأعمال الخلاَّقة أَو الروحيَّة. ولا يعني هذا أن على الزملاء أن يوافقوا أَو يقبلوا كل شيء يقوله الشخص أَو يفعله. ولكن يعني أن يحترم هؤلاء الزملاء أساليب الشخص الآخر، ولا يسعون لأن يفرضوا وجهة نظرهم بعد أن عبَّروا عن وجهة نظرهم الخاصَّة. ولا ينبغي، دائماً وأبداً، أن يكون هنالك التحدي بالرفض عندما تنشأ اختلافات. وعلى المدى الطويل، سيفيد أربابَ العملَ إذا وجدوا وسائل لكي يساعدوا هؤلاء العمّال كي يكونوا مطمئنين في أنفسهم ويَستردوا حب العمل والتحدي. (راجع الفصل 8 و9).

ويعاني العديد من النَّاس من الخوف عندما يُعبر أَربابُ العمل والمدراء عن توقعات عمل واقعيَّة أيضاً. فعندما تكون التوقعات فوق المستوى الدفاعي لمعدل إنجاز العاملين فإنَّهم يشعرون بالتهديد

وسوف يضطرون في هذه الحالة إلى أن يبتدعوا طرائق دفاع جديدة أَو يُصَعِّدوا طرائق الدفاع القديمة من أجل إزالة التهديد. أما الردود النموذجية فتعتمد على العدوانية والمخاصمة والعبوس والتمارض أَو الشكوى من أنَّه لا يزال أمامهم الكثير من العمل لم يُنجز بعد. وتهدف هذه الردود إلى جعل أَرباب العمل يتراجعون عن توقعاتهم الزائدة وضمان عدم محاولتهم لذلك العمل الطائش مرة أُخرى. ويُصاب بعض أَرباب العمل بالعصبية عند طلبهم من بعض العاملين أن ينفذوا مسؤولياتهم كما ينبغي. ويحمي أربابُ العمل أنفسهم بوضع ضغوط على كاهل العاملين السلبيين والوجدانيين. وما يحصل غالباً أن الوجدانيين، الذين لم يعترضوا، يصبحون مثقلين بأعباء المسؤوليَّات أما أولئك الذين يتجنَّبون ويعادون، فينجون من الوقوع في تحمّل المسؤوليَّات. وهناك استراتيجية أُخرى تقوم على تنفيذ المسؤوليَّات كيفما اتفق وعلى نحو تعوزه الحيوية، والتأكّد أنه لن يطلب أي عمل إضافي مرة أُخرى.

وإذا كانت التوقعات الحاصلة تهدِّد الذين يستخدمون استراتيجية التجنُّب فإن التوقعات غير الواقعية كذلك تهدّد كثيراً وعلى نحو شديد. وكلما عَظُم التهديد، عَظُم سلاح الحماية الذي سوف يبرز. وقد ينجم عن التوقعات غير الواقعية، غضب فوري وتكلّف في السلوك أَو الكلام ومرض طويل الأمد. وقد يلتمس العامل أحياناً عملاً جديداً مَطَالِبه ومسؤوليَّاته أقل. ويمكن لأَرباب العمل أن يتأكَّدوا أن التوقعات غير الواقعية لن تحصد لهم أي منافع عند

العاملين، بل على العكس، قد يتلو ذلك خسائر مالية وإنتاجية.

ويكره العاملون المهدَّدة قِيمتهم الذاتية التغيير، كما يثير إدخال أنظمة عمل جديدة ردود دفاع لديهم، وسَيَرَوْنَ كذلك التغيير في الإدارة أو دخول أعضاء حديثين أمراً مهدَّداً لهم.

الوهن وتجنُّب العمل

الوهن عكس الحرق ولكنه مساوٍ له في القضاء على سعادة أولئك الذين يعانون منه. وأهم صفاته اللامبالاة والعجز المكتسب (اعتقاد وقائي يقوم على أن العامل عاجز وضحية بالكامل لمنظّمات العمل المهمِلة).

الأسباب الرئيسيَّة للعمل أسباب بعيدة نوعاً ما أكثر منها قريبة. ولكن لا يزال هنالك منظّمات عمل تدعم ماذا حصل في الماضي. إن أولئك الذين «وَهنوا» قد فقدوا التحدي ومتعة العمل، وضَعُفَتْ علاقاتهم مع الزملاء. إنهم يبذلون الحد الأدنى من الجهد ويَروْن أن الأشياء لا تتغيَّر أبداً. شأنهم في ذلك شأن الذين احترقوا، فهم لا يجابهون بالحُجَّة ولكنهم بانتظام يُدينون أَرباب العمل الذين لا يقدِّمون بدائل إبداعية. أما بعض الأعراض الرئيسية للوهن فهي كما يلي:

أعراض الوهن

- استياء شديد من العمل.
- بؤس مكتسب.
- لا مبالاة.

- فقدان الأمل.
- تغيُّب عن العمل متكرِّر.
- موقف عدم اكتراث وأحياناً شكّ فيما يتعلق بالعمل ومنظّمات العمل.
- تجنُّب المسؤوليّات والتحديات الجديدة.
- الانعزال عن أعضاء هيئة العاملين.
- عدم الاشتراك أَو عدم حضور هيئة العاملين.
- شكوى نفسيَّة جسديَّة (نشاط منخفض، ضغط دم منخفض، شهية ضعيفة).
- نظام مناعة منخفض.
- اكتئاب.
- تقدير ذات وقائي بالغ.

يأتي الوَهْن كنتيجة لسلسلة من الضغوط. ومن الحكمة أن ينتبه العمَّال ومنظّمات العمل للأعراض المبكرة من الضغوط وأن يأخذوا الإجراءات اللازمة أَو على الأقل يخفّفوا أسباب الضغوط.

لماذا يكون العمل مصدر التهديدات؟

يمكن أن يكون العمل مصدر تهديد عاطفي للشخص وتهديد اجتماعي وفكري وجسدي وجنسي وللحياة الخلاَّقة لأسباب بعيدة وقريبة. ومن المهم أن يحاول كل من العامل ورب العمل أن يعزل

الأسباب التي أدَّت إلى تجنُّب العمل لاتخاذ الإجراءات التصحيحيَّة المناسبة.

الأسباب البعيدة لتجنُّب العمل

- والد أدمن العمل.
- والد لم يحب / أَو كره العمل.
- معاملة خشنة للفاشلين.
- وصفك بكلمة «أحمق»، «بطيء»، «غير جيد»، «متوسط».
- مقارنة متكرِّرة بقريب «أكثر ذكاءً».
- توقعات غير واقعية.
- توقعات منخفضة.
- التوكيد على الأداء أكثر من الجهد.
- افتعال ضجَّة صاخبة حول النجاح.
- عقوبة جسديَّة عندما لا يكون العمل (واجب مدرسي مثلاً) غير مُرضٍ.
- سرعة غضب وضيق عند التعلُّم.
- ثقافة دنيا حيث لم يُعتبر العمل هامّاً.

لا شكّ أن خبرات الطفولة المبكرة تَصيغ المواقف الحالية تجاه العمل. وقد تكون أكثر الأسباب التي تجعل العمل مهدِّداً هي التوقعات غير الواقعية ومعاقبة الفاشلين والتوكيد على النجاح وتقليد

الأولياء أَو الكبار المهمين (كالأجداد والعمّات والخالات والأعمام والأخوال والمدرِّسين) في الاعتماد على العمل كوسيلة للفت النظر أَو في العداوة تجاه العمل أَو تجنُّبه. وكما رأينا سابقاً، سيتكيَّف الأطفال مع التهديد لكيانهم المحبوب أَو يتمرَّدون عليه. وفي كل الأحوال، سوف يقعون في شَرَك واقعٍ خلف أسوار الدفاع عن التقليد أَو التمرُّد أَو التجنُّب.

ليس القصد أن لا يكون للأولياء والكبار الآخرين توقعات من أطفالهم في ما يتعلَّق بالمسؤوليات المنزلية والمدرسية والاجتماعية والفكريَّة والبدنيَّة والعاطفيَّة والإبداعيَّة، ولكن القصد أن تكون التوقعات واقعية. أما التوقعات غير الواقعية فهي غير متصلة بمستوى عمل الطفل الحالي. وتضع التوقعات الواقعية الهدف أبعد قليلاً من مستوى المنافسة الحالي. ويرى الأطفال أنه يمكن تحقيق ذلك ويشعرون بأمان كاف لكي يقبلوا التحدي. وتضع التوقعات غير الواقعية الهدف بعيداً جداً عن مستويات المنافسة وتطلب أداءاً كاملاً. فلا يبقى متسع للأخطاء والفشل.

من المهم جداً عند وضع التوقعات وعند دعم وتشجيع الأطفال لتلبية هذه التوقعات أن ننظر إلى أي خطأ على نحو إيجابي. لا ينبغي أن يكون هناك نقد أَو توبيخ أَو عقاب بسبب الفشل. وقد يعني الفشل أنَّه يلزم المزيد من الجهد والتدريب، وقد يعني إدخال بعض التعديلات على عملية التعلّم. وربما احتاج الطفل المزيد من الصبر أَو أن التوقعات كانت غير واقعية أَو لعلَّه احتاج إلى المزيد من

الإرشاد والمساعدة. إن الفشل يعطينا فرصة رائعة لمعرفة العوائق أمام التقدّم. فإذا استمر تركيزنا على عملية التعلّم وشجعنا ذلك ومَدَحناه وكافأناه، فسوف يسيطر الأطفال على أي تحدٍّ في العمل.

وإذا كانت التوقعات غير الواقعية مُهَدِّدة للغاية، فإن التوقعات الضئيلة أَو عدم وجودها يعيق أيضاً تقدم الأطفال. إن التوقعات الضئيلة تشكِّل جزءاً أَو كلاً من السلوك الوقائي المفرط. ويتعلَّم المتلقي، من أجل بقائه، أن يكون ضعيفاً أَو مُتمرداً أَو مستقلاً على نحو زائف. والهدف من التوقعات الضئيلة إخفاء الثقة في المقدرة الكبيرة للطفل. وإذا وُجدت الثقة تمكن الأطفال من إبراز قدراتهم الهائلة فيما يتعلَّق بالتعلّم والعمل. والثقة هي المعرفة أننا نملك قدرة ضخمة. ولكن ينبغي أن يكون هناك أمان لإظهار تلك القدرة في النظام الاجتماعي الذي نعيشه. وإذا كان هناك تهديد لقدرتنا، فإننا بذكاء نتصرَّف كعاجزين أَو رافضين لذلك النظام.

قد تنشأ التوقعات الضئيلة من شعور الأولياء أن منزلتهم أقل من غيرهم. وبما أنَّهم لا يخاطرون بوضع توقعات غير واقعية على أنفسهم، فهم لا يُحمّلون أطفالهم طلباتهم. أضف إلى ذلك أنَّه من الخطورة بمكان لأمثال هؤلاء الأولياء أن يسمحوا لأَطفالهم أن يتجاوزوا المستوى الخاص بتطورهم. ويتضح ذلك لدى العاملين أَو المدراء أَو المشرفين الذين يُهددهم أي شخص أكثر خبرة منهم أَو أقوى دافعاً أَو إبداعاً. ولكي يحمي هؤلاء أنفسهم، فإنَّهم لن يكافئوا

أمثال هذه المساعي المستمرة من جهة، وسوف يحافظون من جهة أُخرى على توقعات العاملين محافظة ضئيلة.

وبصرف النظر عن تأثير الأسرة، يمكن أن تنشأ التوقعات الضئيلة حول العمل في الثقافات الدنيا حيث لا يُقَدَّر العمل، وفي مناخ اقتصادي ضعيف حيث نسبة البطالة عالية.

الاعتماد على النجاح شيء معروف في ثقافتنا. وليس الأَطفال فقط الذين يعانون من خيبة أمل عميقة وحزن وغضب عندما يفوتهم النجاح. فردود الفعل ذاتها تصيب الكبار كذلك. وتُشَاهَدُ بسهولة هذه الردود في المجالات الأكاديمية والرياضيَّة. ولكن تحديات أبسط كحضور مقابلات أَو التحدّث علناً واتخاذ أصدقاء جُدد، أيضاً يكشف عن إدمان الناس على النجاح. ومما يرثى له أن الكثيرين يُؤثرون الابتعاد عن التحديات إِلاَّ إذا ضُمن لهم النجاح. وهكذا يفقد الناس الكثير من الخبرات بسبب اعتمادهم على النجاح. ولكن الخبرة هي التي ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار. إن النتيجة ما هي إِلاَّ علاقة تشير إلى الخبرة. ولكن الطريق إلى التقدم في الحياة ليس له نهاية. وعندما يصبح النجاح أكثر شأناً من التقدم فالمعاناة ستصيب الجميع.

الفشل والنجاح جزآن لا ينفصلان عن بعضهما ومجالان للتعلّم والعمل متعاقبان. ولا ينبغي أبداً أن يُسْتعملا كقوتين دافعتين وإِلاَّ فسيكون لهما آثار مدمِّرة على حب التعلّم والعمل، ويدفعان النَّاس إلى متاهة من التجنُّب أَو التعويض أَو التمرّد.

الأفعال أعلى صوتاً من الكلام. وعندما يُدمن الوالدان أو يتجنّبان بوضوح أَو يَكرهان الذهاب إلى العمل، فإن سلوكاً كهذا غالباً ما سوف يُقلد أَو يُعارض تماماً من قِبل أطفالهما. وتقليد الأَطفال أَو معارضتهم لأنماط سلوك الوالدين يعتمد على أيهما أقوى دفاعاً ضد التهديد المتعلّق بالقبول. ولا شك أنّها مسألة هامّة. ولا يتقيّد الناس دائماً بنموذج دفاعي واحد (الإِدمان مثلاً). فإذا توقف النزوع إلى الكمال في العمل عن الدفاع عن الفشل، فإن الشخص يمكن أن يتحوّل إلى الامتناع عن العمل أَو العدوان. لقد عملتُ مع رجل كان له مهنة ناجحة جداً. إِلاّ أنه لجأ إلى استعمال المخدرات الممنوعة بسبب ضغوط العمل المتزايدة، الأمر الذي أثّر على أداء عمله ومن ثمّ فقد مهنته. وبعد أن شُفِي من الإِدمان فيما بعد، وبالرغم من معرفته ومهارته الكبيرتين، رفض طويلاً أن يفكّر بالعودة إلى العمل. لقد غيّر أسلوب دفاعه من الإتقان إلى التجنُّب. ولكن لا عجب في ذلك. فقد كان والده، الذي كان يَنظر إليه هذا الرجل أنّه كامل الصفات، مدمن عمل.

يوجد مسألة مهمّة حول عملية التعلُّم وهي أن طالب العلم والآخرين المشتركين به (كالأولياء وأَرباب العمل والمعلّمين) يجب أن يتمتّعوا بالصبر ويتأكّدوا أن عملية التعلّم لها دائماً تداعيات إيجابية. فغياب النزق وعدم التسامح وعدم الصبر والطرد والنقد والتهكّم والتعليقات الساخرة والاستهزاء والوقاحة والعدوان ضرورات ملحّة حتى تبقى عملية التعلّم مرتبطة بالفاعلية والتحدي. وما يحافظ

على حب عملية التعلّم توفّر المديح والتقدير والإيجابية والتفهّم والصبر والتشجيع والدعم والاحترام. وعموماً، تُقَوّي الأسباب المباشرة التي تشير إلى العمل كمصدر تهديد الأسبابَ غير المباشرة كما تنشئ المزيد من الردود الدفاعيّة.

الأسباب المباشرة لتجنُّب العمل

- أُسلوب إداري يقوم على الشدَّة أَو عدم التدخّل.
- تواصل غير واضح.
- توقعات غير واقعية أَو ضئيلة.
- ثقافة عمل مدفوعة بالنَّجاح.
- محاباة الأقارب في التوظيف.
- تحرش بدني أَو لفظي أَو جنسي.
- نظام ضريبة دخل قاسٍ.
- رواتب منخفضة.
- شروط عمل سيئة.
- معنويات موظفين منخفضة.
- غياب المديح والمواقف الإيجابيّة.
- معاقبة الفاشلين.

ولكن لماذا لا يوجد أحياناً عامل غير قادر على الوفاء بالتزاماته فالأسباب كما يلي: أجور منخفضة أَو شروط عمل سيئة أَو نظام

ضريبي شديد. ولكن هنالك عوائق أكثر خطورة تجاه العمل وتنشأ مبدئياً، كما يحدث في الطفولة، من طبيعة العلاقات الجارية في مكان العمل. أما أنواع المسائل المتشابكة فهي أُسلوب الإِدارة ونوعية التواصل ومستوى الاحترام تجاه الأفراد وطبيعة نظام التقييم. وسنبحث في (الفصل 8 و9) الأساليب الإدارية الفعَّالة والتواصل الفعَّال وبيئة العمل الصديقة للشخص والأسرة. ويكفي أن نقول هنا إن الإِدارة المعروفة بأنَّها غير محترمة وغير منصفة وغير إيجابيَّة تستحق الردود التي تنالها ـ وهي التجنُّب والعصيان والدوافع الضعيفة والمعنويات المنخفضة. ولسوء الحظ، تُؤثِّر الإِدارة الضعيفة كذلك على العامل الفرد، فتسبِّب له الخوف وعدم الاستقرار والجُبن وكره العمل ـ وجميعها تؤثِّر على نحو خطير على رفاهية العامل البدنيَّة والعاطفيَّة والاجتماعيَّة.

إن محاباة الأقارب في التوظيف، حيث يعطى بعض العمال رعاية أَو ترفيعاً أَو تقديراً أكثر من غيرهم يمكن أن يُحدث سلسلة كاملة من الردود الدفاعيَّة من قِبل أولئك الأقل محاباة. وللعمَّال هوائي (أنتين) رائع من أجل الكشف عن المحاباة، ولذلك ينبغي معاملة حاجتهم على نحوٍ متساوٍ وعادل.

الإِسقاط على الذَّات: عائق في طريق التقدُّم

كوسيلة من أجل البقاء، الإِسقاط على الذَّات هو عكس الإِسقاط ولكن له نفس القوة فيما يتعلَّق بإبعاد تحدي التغيير

المخيف. وإذا كان الإسقاط يحمي المرء عن طريق لَوم الآخرين، فإن الإسقاط على الذّات يحمي المرء عن طريق تشويه سمعة الذّات: «أنا عديم الفائدة والقيمة»، «إن الظلم الذي يصيبني في العمل هو ما أستحق»، «لا أعرف لماذا يتحمّلني الآخرون». إن الدفاع غير المدرك بالشعور في حالة الإسقاط على الذّات يقوم على أنّك ترى نفسك ضعيفاً جداً وأحمقاً جداً وغير فعّال وأنّك تعتقد أن أي مخاطرة أمر غير وارد ولا مجال للبحث فيه. أما الردود النموذجية للتحدي فهي: «أنا هكذا»، «الأمر خارج سيطرتي»، «أنا ضعيف جداً ولا أستطيع أن أفعل شيئاً».

إن الإسقاط على الذّات أمر مختلف تماماً عن السيطرة. فعندما تسيطر على عملك وصعوبات عملك فإنّك ترى الأشياء من زاوية معيّنة وتشعر بقدرتك الخاصّة وتدرك على نحو واقعي أخطار التغيير. وفي حالة الإسقاط على الذّات، لا توجد علاقة مدركة بالشعور مع كرامتك الخاصّة بك وذكائك وإبداعك. أما أن تسمح لنفسك أن ترى كامل حقيقة موقفك، فسيكون الأمر مهدّداً للغاية. أما العمّال الذين يقومون بالإسقاط على الذّات، فهم معرّضون أن تنالهم نظرة وضيعة عن ذواتهم عند المقارنة بعقدة الاستعلاء لأولئك الذين يَقُومُون بالإسقاط.

إن القضاء على قوة دفاع الإسقاط على الذّات، يشبه التصميم على الإسقاط: أي السيطرة والاعتراف أن كامل التغيير في يدك، واتخاذ الإجراءات الضرورية كي تصل إلى الهدف وأنت بكامل

حضورك. أما بالنسبة للإسقاط فكلما حصلت على المزيد من التأييد على مستوى العلاقات الشخصية والنظام، كان الأمر أكثر أمناً من أجل قبول تحدي البحث عن قدرتك الفريدة الخاصة بك وأن تصبح مستقلاً عن الآخرين وعن عملك.

الفصل الخامس

عندما ينفصل العمل عن القيمة

حب العمل

فقط عندما يغيب الخوف، يظهر حب العمل. فالخوف يربك القيمة والعمل. وكلما اشتد الخوف، عظم احتمال الوقوع في مأزق. وسيختفي الخوف إذا قَلَّ اختلاط خبرات عملية التعلُّم والعمل المبكرة للفرد بالقيمة كشخص. وفي العلاقات غير المقيدة بشروط، لا يوجد خلط بين العمل والقيمة، إذ إن الانتباه مركَّز على السلوك، سواء كان هنالك تشجيع أو إحباط للسلوك في العمل. فمثلاً: «نعم، أحب أن تَبْذُلَ مَجهوداً أكبر في واجباتك المدرسية». إنه أسلوب خالٍ من أي تهديد لقيمة الشخص الدارس أو للعلاقة بين التلميذ والمعلِّم. فإذا حافظنا على مثل هذا التفاعل، ازدهر لدى الطفل حب الاطلاع للمعرفة والرغبة للعمل. وعندما تقع «زلات لسان» تعبيراً عن الضيق من طالب المعرفة، فإن المعلمين الناضجين يعتذرون ويعيدون قيمة الطالب إلى موضعها ويعالجون الصدع في العلاقات.

يعتقد بعض الناس أن إنشاء علاقة غير مشروطة في البيت والمدرسة ومكان العمل أمر مثالي، ومهما يكن من أمر، لا يمكن أن يُنظر إلى مثل هذه المسألة باستخفاف، لأن آثار الشروط معروفة تماماً في الوقت الحاضر. ولا شك، أنه مطلوب من الكبار (كالأولياء والمعلمين وأَرباب العمل والعاملين) أن يجدوا الوسيلة والعون لتبديد شعورهم القاتم عن ذاتهم وأن يشرعوا أن يعملوا بقوة صادرين عن ذواتهم الحقيقيَّة. وعندما يحقّقون هذا أَو على الأقل يصبحون على الطريق لتحقيق تحرّر كهذا، فإنَّهم سيشرعون أوتوماتيكياً بمعاملة الآخرين على نحو غير مشروط.

هل حُبُّ العمل ظاهرة نادرة؟ الجواب «نعم». وعلى كل حال إن الخوف من العمل يتراوح عبر سلسلة من الخوف القليل إلى الخوف الكبير. وهنالك الكثير من النَّاس الذين يلمسون في العمل خبرات سارَّة بين الحين والآخر. وطبعاً، عندما يحدث سلوك مهدّد كالتحرّش والضيق والإحراج العلني، حينئذ يمكن أن ينطفئ النور بسرعة.

إن آثار حب العمل طويل الأمد يظهر على 10 بالمئة من الكهول الذين لا يتميَّزون فكريّاً واجتماعيّاً وجنسياً وإنتاجاً وإبداعاً عمَّن يصغرهم سناً. وإن ما يميز هؤلاء عن أقرانهم حب التحدي وشعور قوي بالقيمة الشخصية. وتستمر هذه المجموعة، سلوكياً وفكرياً، في البحث عن تحديات جديدة من أجل أنفسهم طوال حياتهم. كما أنَّهم يتمتعون جداً بصحة عقليَّة وبدنيَّة جيدة. لقد عرفتُ مؤخراً امرأة عمرها 94 سنةً، كانت تدرس من أجل الحصول على درجتها الجامعية الثالثة. كما انني عرفت صاحب مطعم في الثمانينات من عمره، كان

قد تزوج ثانية عندما كان في آخر الستينات من عمره، وذلك بعد موت زوجته الأولى بسنتين. ثم انتقل إلى دولة أُخرى وبدأ مهنة مختلفة تماماً عن مهنته. وإذا نظرنا رأينا الكثير من هذه القصص. إن هؤلاء الكهول الذين يحافظون على تدفّق محصول مستمر طوال حياتهم لا «يتقاعدون» أبداً من العمل. لقد أخذ سنّ التقاعد عن العمل يصغر أكثر فأكثر. ويتقاعد في هذه الأيام عدد كبير من الناس وهم في أوائل أَو منتصف الخمسينات من العمر مع أن متوسط طول العمر ازداد. ولا يعيش عدد ملموس من هؤلاء النّاس طويلاً بعد تقاعدهم. وأعتقد أن السبب يعود إلى غياب التحدي.

إن الروح البشرية تحتاج سبباً لتعيش. ولا يعني هذا أنه علينا أن نعمل حتى آخر أيامنا. ولكنه يعني البحث عن تحديات جديدة حتى تستمر الحياة بمعنى. وقد تكون هذه التحديات جسديّة أَو مهنيّة أَو اجتماعيّة أَو روحيّة أَو فكريّة أَو جنسيّة أَو إبداعيّة أَو عاطفيّة. والشيء المهم هو المحافظة على التقدّم والمتعة. إن كلمة «تقاعد» تحتوي على الكثير من صوت جرس إعلان عن موت أحدهم.

ليس من الحكمة من المجتمع أن يُخصّص للناس في الستينات كومة من الركام. فليس هنالك قاعدة عقلانية من أجل هذا. وفي النهاية، إن أي جماعة تعاني من التمييز سوف تثور وتعترض وتنشئ ثانية مكانه شرعية وذات هدف في المجتمع. لقد بدأت هذه العملية تحدث وتجري. كما انني أعتقد إذا ما استمر الانخفاض في معدل الولادات فإن أهمية الكهول في التقدم الاجتماعي سوف يعود للظهور.

إن النَّاس الذين يحبون العمل يَتَفَوقون على أولئكَ المدمنين أَو المهدَّدين بالعمل. فبيوتهم وحياتهم الخاصَّة والاجتماعية والروحية وأَعمالهم تنساب الواحدة في الأُخرى على نحو نشيط وغني. ويمثِّل هؤلاء العمال الإِنتاج والثقة والتوازن.

دلائل حب العمل

- الطموح.
- التشوّق للمعرفة.
- البحث عن تحديات جديدة.
- التركيز الجيد.
- المبادرة.
- المسؤوليَّة الكبيرة.
- الاحترام.
- التواصل المباشر والواضح.
- عدم تحمّل الظلم.
- الإصرار على حقوق الذات وحقوق الآخرين.
- حياة خصبة، شخصية وبين النَّاس، بصرف النظر عن العمل.
- إدراك حاجات رب العمل.
- الكفاءة والفعالية.

قد تظنّ أن العامل الذي يُظهر هذه الميزات «هِبَة من الله» لرب العمل. وهذا غير صحيح دائماً، لأن رب العمل غير المأمون، أو المناور مالياً أو المتحكم أو العدواني أو غير المُنصف أو الاستغلالي، سيشعر أنه مهدَّد من قِبل عامل ناضج كهذا. والقول المأثور: «إن الطيور على أشكالها تقع» يمكن أن ينطبق على العلاقة بين رب العمل والعامل كما ينطبق على علاقات أُخرى.

ويجب أن نلاحظ الفرق الهام بين الكفاءة والفعالية. فهناك عمال يُظهرون كفاءة شديدة التدقيق في التوافه والتفاصيل لدى تنفيذهم واجب من الواجبات، ولكن المبالغة بالوجدانية والتدقيق في توافه الأمور يمكن أن يؤخِّر الفعالية في الإنتاج. وهناك مسألة أُخرى ينبغي أن نلاحظها وهي أن بعض العمَّال يمكن أن يكونوا أكفاء في تنفيذ واجب ولكن يفوتهم طريقة أكثر فاعلية لتحقيق أهدافهم. أما الناس الذين يحبون عملهم فغالباً ما يكونون أكفاءً وفعَّالين.

إن آثار حب العمل واسعة المجال وتتناقض على نحو واضح مع آثار الإدمان وتجنُّب العمل.

آثار حب العمل

- الثقة.
- المنافسة.
- الصحة الجيدة.
- شعور حقيقي بالذات.

- نمط حياة متوازن وسليم.
- القدرة على كسب الرّزق الجيّد.
- مهنة مستمرة.
- علاقات قوية مع الآخرين.
- إعطاء الأفضليّة للحياة الأسرية والزوجيّة.
- الانفتاح للتغيير.
- دفع الآخرين إلى حب العمل.
- مقاومة التقليد.

الاختلاف الذي يمكن أن يوجد بين أولئك الذين أدمنوا العمل وأولئك الذين أحبوه يقع في منطقة الثقة والمنافسة. فيستطيع أولئك المدمنون أن يُظهروا منافسة جيدة ولكنُّهم بحاجة إلى ثقة حقيقيّة. يمكن أن يُعْطُوا الانطباع أنَّهم واثقون ولكن، إذا وجد أي خلل في تنافسهم فالخبرة تَطرحهم أرضاً. وطبعاً، لم يكن هناك ثقة حقيقيّة وإنما فقط ثقة زائفة مبنية على اضطرارك أن تكون منافساً. أما أولئك الذين يحبون عملهم فإنَّهم يتمتَّعون بثقة حقيقيّة لأنَّهم يؤمنون بقدرتهم الكبيرة وإن أي معاناة فشل لا تضعف ذلك الإِيمان. أضف إلى ذلك، يؤخذ الفشل كفرصة لتحسين المنافسة وهذا الرد الناضج يؤكّد على نحو دائم في المعرفة والمهارات.

ما يميِّز حقاً أولئك الذين يحبون العمل صحتهم الجيدة وتغيبهم النادر عن العمل بسبب المرض أَو التوتر ونمط حياتهم المتوازن

والسَّليم. فهم لا يحبون العمل فقط ولكنَّهم يحبّون كذلك كل مجالات الحياة وخاصة العلاقة مع الذَّات ومع الآخرين. وغالباً ما يغيِّر هؤلاء النَّاس المهنة كذلك. أما أولئك الذين يخشون العمل أَو يُدمنونه فهم مهدَّدون بالتغيير وغالباً ما يلتزمون بما يعرفون.

عندما تحدث تهديدات في العمل

لا يعيش أولئك الذين يحبون العمل في عالم من الأهام. إنَّهم يدركون تماماً الأخطار الموجودة في مكان العمل التي يمكن أن تُعرّض للخطر سلامة موقفهم الناضج. وخلافاً لأقرانهم غير الآمنين، إنَّهم مُصمّمون وقادرون على دعم وحماية موقفهم المتوازن تجاه العمل والحياة.

التهديدات الموجَّهة إلى الذين يحبون العمل

- ☐ اتهامهم بالأنانية.
- ☐ مطالبتهم بالعمل الشاق أَو القليل منه.
- ☐ تسميتهم «المُصْلحون السُّذَّج».
- ☐ معاملة غير محترمة للذات والزملاء.
- ☐ الاستئساد على الذَّات والزملاء.
- ☐ عدم الإصغاء لهم.
- ☐ إبعادهم بدون سبب.

الردود الدفاعيَّة المتكرِّرة من قِبل الآخرين تجاه النضوج هي:

«السبب أنا، أنا، أنا» وهذا موقف غير دقيق لأن الشخص الذي يتمتع بأسلوب متوازن في الحياة، ومتيقّظ للذات، يكون متيقِّظاً للآخرين كذلك بنفس الدرجة والقوّة. ومن جهة أُخرى، إن أولئك المهدَّدين بالعمل أَو الذين يدمنونه قلقون جداً فيما يتعلَّق بحماية أنفسهم من الأذى وبالتالي ليسوا في وضع آمن يمكنهم من الاهتمام بالآخرين. وإن أفضل حليف لك هو الشخص الذي يحب العمل والحياة.

وهناك تهديد شائع وهو مطالبة العمال بالعمل حتى ساعات متأخّرة. وليس القصد أن نقول إن أولئك الذين يحبون العمل غير مَرنين ولا يستجيبون في أوقات الأزمات عندما يُطلب منهم المزيد من الالتزام. ولكن عندما تكون الطلبات مستمرة فإن كلمة «لا» القوية سوف يُجهر بها. وهذا ما يُزعج أَرباب العمل الذين ينقصهم النضوج. أما إذا استمرّوا بالمطالبات فمن المحتمل أن يخسروا عاملاً نادراً.

أخبرني يوماً ميكانيكي حاذق ووجداني، أن رئيسه وزملاءه طلبوا منه ألاَّ يُنهي العمل بسرعة وأن يُطيل أوقات الراحة. إِلاَّ أنه رفض هذه الممارسات المخادعة. وبالتدريج وجد نفسه مبعداً عن المجموعة. وهنالك مثال آخر عن عامل بناء وظَّفته لجنة المنطقة. روى لي أنَّه أُخبر بأن يملأ نصف دلو الأسمنت وأن يحمل قطعة آجر واحدة في كل مرَّة. وقد أطلق عليها لقب «الأفاضل». ومن الصعب على كل حال مقاومة أسلوب متمرّد كهذا في ثقافة عمل معين. ولذلك انتقل العاملان إلى وظيفة أُخرى.

وهنالك نقطة مرموقة لدى أولئك الذين يحبون عملهم وهي عدم تحمّل السلوك الذي يقلّل من شعور العامل بالذَّات أَو أي محاولة للاستغلال. ثم إن أي استئساد أَو تلاعب أَو سلبيَّة سوف تواجه بحزم. وإذا لم يحقِّق العمل الشفهي أي توازن، فإن العمل المادي سوف يتبع ذلك. (مثلاً، شكوى مكتوبة أَو شفهية للإِدارة الأعلى، تقرير إلى نقابة العمل، رفض العمل إلى أن تعود الحقوق التي انتُهِكت إلى وضعها السابق، اللجوء إلى القضاء) وإذا كانت النقابات في المقدِّمة في الصراع من أجل حقوق العمال، فإن انحيازها للعمَّال قد أعماها عن الحقوق المُنتهَكة لأَرباب العمل. وإذا كان من الواجب تحقيق العدالة فعلاً، فحقوق كل أصحاب العلاقة يجب أن تُؤخذ بعين الاعتبار. ولا شكَّ أن هيئة علاقات عمال الدولة ومركز الشكاوى والتحقيقات حاولتا تصحيح الأسلوب غير المتوازن للنقابات. وما هو في صالح الأوزة الأنثى هو في صالح ذكر الإوز كذلك. فينبغي على منظَّمات أَرباب العمل أن ترعى منظَّمات العاملين إضافة إلى حقوقها وحاجاتها.

وهنالك نقطة مرموقة أُخرى حول أولئك الذين يحبون العمل من كل قلوبهم، وهي أنَّهم لن يتجاهلوا انتهاكات حقوق الآخرين. وهكذا، فهم شوكة كبيرة في خاصرة أَرباب العمل الذين لا يحترمون الشخص أَو حقوق العاملين.

إن انتهاك الحقوق، كالتحرّش الشفهي أَو الجنسي، يمكن أن

تُلمس فوراً. وتُنتهك الحقوق كذلك عندما يكون هنالك صمت أَو سلبيَّة من جانب أَرباب العمل والعاملين حول مسائل مثل: شروط عمل سيئة، أجور منخفضة، ساعات عمل طويلة (مع أَو عدم دفع أجور الساعات الإضافية) التغيّب عن العمل وممارسات عمل غير مسؤولة. وحتى الآن، وعلى نطاق واسع، لا يُعترف بأن السلبية يمكن أن تكون غير مكترثة بحقوق العمَّال وأرباب العمل. وتشبه السلبيَّة السلوك العدواني. وعدم الإصغاء مثال عن السلبية، وكذلك السكوت عن الانتهاكات، والجبن، وتقليد المطالبات غير العادلة، وغضّ الطَّرْف عن المشاكل. ويوجد سلوك سلبي عدواني يجري في مكان العمل ونادراً ما يعالج. كالإشاعات، تشويه السمعة، استئساد غير مباشر، تهميش زملاء العمل، تخريب للإنتاج على نحو خفي، وتعطيل التجهيزات.

من الصعب على العامل الناضج أن يرى مثل هذا السلوك غير اللائق، وإذا أُهْمِلت اعتراضاتهم فسوف يبحثون عن بيئة عمل أفضل. أما الخسارة فستقع على مكان العمل الذي خلفوه وراءهم.

أسباب حب العمل

التجارب التي أدَّت إلى حب العمل هي عكس تلك التي ذُكرت حول إِدمان وتجنُّب العمل. فالقيود هي سِمة الإِدمان والتجنُّب. وعدم وجود قيود سِمَة حبّ العمل. أما أسباب حبّ العمل فيمكن أن تكون مباشرة وغير مباشرة.

الأسباب غير المباشرة لحبّ العمل

- أولياء أمور أَو معلّمون أظهروا حبّاً للعمل.
- أولياء أمور أَو معلّمون وازنوا بين حياة البيت وحياة العمل.
- أولياء أمور أَو معلّمون تَحدَّوا أنفسهم في مجالات من الحياة.
- أولياء أمور أَو معلّمون لهم علاقات مع الآخرين بدون شروط أَو قيود.
- أولياء أمور أَو معلّمون شجّعوا ودعموا وواظبوا على مسؤوليّات داخل وخارج البيت والمدرسة.
- إظهار إيمان بالقدر الكبيرة للبشر.
- بيئة تعلُّم إيجابيّة.
- الاعتقاد أن الفشل والنجاح متساويان ومجالان ضروريّان لعملية التعلّم.
- التوكيد على الجهود المسؤولة.
- مشاركة منصفة للمسؤوليّات داخل المنزل.

إن الأثر الأكبر لحب العمل هو أن تكون محبوباً من أجل الذّات. ولكن هنالك عامل قوي آخر وهو أن تعلم أن لديك الثقة في قدرتك الكبيرة. إن الإِيمان بذكاء الأَطفال غير المحدود أمر نادر. ونتيجة لذلك ينقص معظم النّاس الثقة الفكرية. وقد نشأ هذا الخلل من أفكار غير رشيدة عن ما يشكل الذكاء. لقد وُصِف الذكاء بسلوك

شفهي وغير شفهي مع انحياز رئيسي تجاه سلوك أكاديمي، وهو معرفة القراءة والكتابة والحساب. ولكن من الخطأ أن تقول إن الأَطفال الذين يُظهرون معرفة جيدة باللغات والرياضيَّات أكثر ذكاءً من أولئك الذين يُظهرون مهارة في الرياضة مثلاً أَو الآلات. إنَّها مجالات مختلفة من المعرفة. إن النزعة لرؤية مجالات معيَّنة كمؤشر أقوى للذكاء من مجالات أُخرى ناشئ عن انحياز ثقافي تجاه التحصيل الأكاديمي وبالتالي النجاح في مهن تعتبر أرفع شأناً (كالطب والقانون والعلوم والفيزياء) كمقياس للقيمة. إن المعرفة ليست مؤشراً للذكاء. الذكاء قدرة كبيرة. إن مجالات المعرفة الجديدة التي برزت خلال السنوات الخمسين التي خلت ظاهرة تستحق الملاحظة. وسوف تستمر هذه الظاهرة مع التسارع الحالي للتكنولوجيا. وللذكاء، حسب الفكرة السائدة اليوم، عدة أنواع مختلفة ـ ذكاء عاطفي واجتماعي وأكاديمي وموسيقي وميكانيكي ـ وبالرغم من ذلك لا يزال هنالك تحديد لفكرة الذكاء. والأكثر دِقَّة أن نقول إن الذكاء قدرة كبيرة غير محدودة لتطوير مجالات متعدِّدة من المعرفة. ولذلك، فالشخص الذي يملك معرفة واسعة ومهارات في الرياضة مثلاً، والنجارة والدُعابة ليس أقل ذكاء من ذلك الشخص المؤهَّل أكاديمياً. ويمكن تقوية ثقة الأَطفال والعمَّال بالتأكيد على ذكاء الجميع وبتقدير أنواع محدَّدة من المعرفة التي طوّرها كل فرد. وإن أعمال دعم كهذه تشكِّل أساساً لإنجاز وتحدي حياة العمل. وعندما تُنْتَقَدُ أو لا تُلاحظ أساليب الكبار والصغار المتعلِّقة بتمييز أنفسهم كأفراد، عندئذٍ أبواب تطوير مهنتهم تُغلق في وجوههم.

من الصعب أن نهز ثقة العمَّال المتزنين. وغالباً ما يعتبرهم الآخرون «متطرفين» ولكن هذه التسمية ما هي إلاً حركة ذكية من قِبل أولئك المتقلقلين ليميِّزوا أنفسهم عَمّا يقول ويفعل هؤلاء الناضجون. وهناك استراتيجية ذكية أُخرى من أولئك الذين يعتبرون أنفسهم «أعلى مقاماً» من الآخرين وهي تسمية أولئك الذين لا يتفقون معهم «بالمحافظين». إن استعمال هذه التسمية تُمكِّن الناس المُقَلْقَلين أن يتجنَّبوا أولئك الذين يعارضونهم.

إن العاملين الذين لا يخلطون القيمة مع العمل هم الذين ينشطون ويدفعون العمل للأمام وهم الذين سيصبحون القادة. ولكن، وبسبب خلافات لا تُذلَّل في مكان العمل، فإنَّهم ينتقلون إلى مهن حرة أَو يصبحون ملتزمين بحقهم الشخصي. ويُلاحظ أن من يمتهن مهنة حرَّة من النَّاس أطول عمراً وأحسن صحة من أولئك الذين يعملون لدى الآخرين. وهذه المعلومة لا تُدهشنا، إذ إن البيئة في العديد من أماكن العمل بيئة مريضة.

أما أولئك المتزنون أَو الذين يعملون لدى الآخرين فهناك أسباب مباشرة لتوازنهم.

أسباب مباشرة لحب العمل

- معنويات هيئة موظفين جيدة.
- اجتماعات نظامية وديموقراطية لهيئة الموظفين.
- تشجيع من قِبل القادة.

- تقدير المساعي المسؤولة.
- زمن مَرن.
- الإنصاف.
- تغذية استرجاعية إيجابيّة.
- نقد بَنَّاء.
- تواصل مباشر واضح.
- فرص ترفيع.
- تشجيع المبادرة.
- خطة للمكافآت.

إن أمثال هذه البيئات موجودة. وحيثما توجد، فإن أولئك المهدّدون بالعمل أو الذين يدمنونه قد يجدون أنفسهم يفيدون فعلاً من الممارسات الناضجة للمنظّمات. وسيزدهر وينجح المتّزِنون.

الفصل السادس

لماذا يعمل النَّاس؟

لماذا العمل؟

ليس المهم للأفراد أن يفهموا ماذا يدفعهم (أَو لا يدفعهم للعمل) فقط ولكن من الضروري كذلك لأَرباب العمل والمنظَّمات أن تكشف الأسباب والأهداف، والحسنات والمثالب لأنماط عمل العاملين. وإن معلومات كهذه يمكن أن تساعد الفرد والمنظَّمة أن تفيد من أنماط العمل الناضج أَو تتخلَّص مما هو ضار لكل من الشخص أَو المنظَّمة. ومن المعروف أن المنظَّمات سريعة في معرفة الأفراد الذين تكون دوافعهم للعمل ضعيفة أَو الذين يتغيَّبون كثيراً عن العمل أَو يعانون من أمراض جسدية أو نفسية. ولكن من سلبيات المنظمات أنها لا تتحرى كذلك عن أولئك المدمنين للعمل. إذ إن هنالك احتمالاً كبيراً أن عمالاً كهؤلاء سوف يعانون من الاحتراق. والمنظَّمات التي تفشل في معرفة المدمنين على العمل غالباً لا تكون صديقة للأسرة أَو الشخص. وغالباً ما تَدعم بقوة ثقافةُ العمل الإِدمان على العمل.

وينبغي على الذين يُدمنون العمل أن يكونوا يقظين، لأن هذه الأنواع من المنظَّمات لا تجد صعوبة في التخلّص من العامل الذي يُظهرُ أعراض الاحتراق بغضِّ النظر عن عمر العامل أَو عدد الذين يعيلهم أَو احتمالات إيجاد عمل بديل.

الأسباب الدافعة للعمل أسباب خاصّة بكل شخص. ولكل منظَّمة ثقافة خاصة بها. ومن المهم للفرد والمنظَّمة أن يلبي كل واحد منهما الآخر قبل مباشرة العمل المتصل بعلاقة رب العمل والعامل. وتنزع المنظَّمات أن تكون أفضل من العاملين القادرين على تحديد «الملاءمة» بين العامل القدير والمنظَّمة. أمَّا العاملون فإنَّهم عموماً لا يحلِّلون لماذا يعملون. وإن غياب تحليل كهذا يعني أن الأسباب الخفية من أجل الذهاب للعمل يمكن أن تُؤثِّر في الشعور بالرِّضا عن العمل وعلى الإنتاجية ومعنويات هيئة الموظفين. وأما أَرباب العمل الذين لا يتابعون مثل هذه المعلومات فليسوا في مركز من أجل التعويض عن الآثار السيئة عندما تكون أسباب العاملين للذهاب للعمل غير ناضجة أَو تستفيد من المواقف الناضجة في العمل.

وقد يعمل الناس لسبب أَو أكثر مما يلي:

- للكشف عن الذات.
- للانتماء.
- ليكون مختلفاً عن الآخرين.
- ليكون آمناً مالياً.

- ليكون قوياً.
- ليكون في حالة تحدٍ.
- ليكون حرّاً.
- ليتجنَّب الأُلفة والمودة.
- ليكون متوسطاً.
- ليفشل.
- ليكون صعباً.
- لأنه يريد أن لا يعمل.
- لكي يكون متوازناً.
- لكي يكون روحياً.

سينتقد معظم الناس عدداً من أسباب الذهاب للعمل. ولكن من المفيد أن نرتِّب العوامل التي نختارها من خلال سلسلة متدرجة من الأسباب الأقوى إلى الأسباب الأضعف. أما الأسباب الهامَّة بالنسبة إليّ فهي مرتَّبة كما يلي:

- أن أكون حرّاً.
- أن أكون مختلفاً عن الآخرين.
- أن أكون في حالة تحدٍ.
- أن أكون متوازناً.
- أن أكون آمناً مالياً.

- أن أكشف عن الذّات.

وفي الماضي ومن خلال تطور مهنتي كان الترتيب كما يلي:

- أن أكشف عن الذات.
- أن أكون مختلفاً عن الآخرين.
- أن أكون حرّاً.
- أن أكون آمناً مالياً.

أمّا حالة الاتّزان والتحدي فلم تكن دافعاً لي في المرحلة المبكرة، ولذلك كان إدمان العمل عندي عالياً. وأعتقد أن رغبتي أن أكون حراً في عملي يكمن في شعوري أنني كنت مقيداً في أسرتي، وبعد ذلك كشاب في دير محاط بالأسوار. أضف إلى ذلك أنني نشأت في ثقافة كاثوليكية فرديّة، حيث كانت هناك قوّة حازمة شديدة لكي تكون نفسك وأن يكون لك رأيك الشخصي. والتقليد كان النظام اليومي. أذكر عندما كنت يافعاً أنني أردت أن أنفصل عن قيود أسرتي، وعندما كنت في العشرينات، أردت أن أتحرّر من أغلال الكاثوليكية. وعملت لكي أكون مختلفاً، وكان ذلك وسيلة لكي أكون غير مقلد. وكان ذلك قوة إضافية لأكون حراً. لم أكن يوماً ولن أكون «تابع المجموعة». لقد حصلت في النهاية على حريتي بتأسيس عيادة سريريّة خاصة بي وخدمة استشارات.

وفي بداية سنوات مهنتي، سَيطرت عليّ ضرورة الكشف عن نفسي، ولكن عندما بدأ الاستفتاء عن آراء النّاس بي يزداد، صارت

الضرورة أقل وأقل كقوة دافعة. ويبقى الأمان المالي له أهميته، ولكن ليس كقوة دافعة طاغية، وهي، لا شك، مربوطة بالحاجة الأساسيَّة في أن أكون حراً. ولما أصبح التوازن وحب التحدي مسائل هامَّة، فإن مستوى إدمان العمل قد انخفض كثيراً، ولكن ما يزال يظهر أحياناً نزعة للعمل المرهق. ولحسن الحظ، تعمل زوجتي، قبل كل شيء، لتكون متوازنة ويجعلني نمط حياتها وموقفها تجاه العمل متيقظاً لحاجتي الخاصَّة للتغيير.

لماذا يعمل المدمنون على العمل؟

الفرد المدمن على العمل يمكن أن يعمل لعدَّة أسباب مما يلي:

- للكشف عن الذات.
- للانتماء.
- ليكون مختلفاً عن الآخرين.
- ليكون آمناً مالياً.
- ليكون قوياً.
- ليكون حراً.
- ليتجنَّب الأُلفة والمودة.

أما القول إن الشخص ربما لا يكون مدركاً تماماً للأسباب الخفية، فإن هذه الحقيقة لا تقلِّل، في أيَّة حال، من قوة إِدمان العمل. وعلى العكس، عندما يدرك هؤلاء المدمنون ما يدفعهم

للعمل المرهق، فإنَّهم يصبحون في طريقهم لتبديد الإدمان. وعلى كل حال، إن معلومات كهذه لن تُقدم إلى العقل الواعي إلى أن تحدث تغييرات داخليَّة وخارجيَّة تُزيل، أو على الأقل، تقلّل من التهديدات العاطفية والاجتماعية التي تُعزّز إدمان العمل. من أجل ذلك تَخْلُق ثقافات العمل التي تؤيّد وتقدّر العاملين تُربةً خصبةً من أجل نمائهم الشخصي.

إن الشخص الذي يستخدم العمل كوسيلة ليكون مُشاهَداً في هذا العالم قد تعلَّم درساً قاسياً أن «قيمتي تكمن في عملي» وهذه صيغة سائدة للتعويض عن حاجتك أن تكون محبوباً لذاتك.

إن أسباب إدمان العمل المختلفة تكمن أصلاً في خبرات النَّاس الأولى في البيت والمدرسة وفي الثقافة الواسعة أو الثقافة الدُّنيا. وسيكون لبعض العمال أسرة ذات منشأ كانت مهيمنة في طبيعتها وإن نسبة من هؤلاء سيختارون وسيلة للكشف عن أنفسهم ليبعدوا عنهم النقد والرفض. أما الحدود المفرطة التي ذهبوا إليها في طفولتهم لكي يكشفوا عن أنفسهم فمن المحتمل أن تتكرّر في مكان العمل. وسوف يُنظر إلى أَرباب العمل والمديرين كأشخاص أولياء متسلّطين فرضوا تهديداً على الأمن العاطفي.

إن الدافع للانتماء للعمل يكون غالباً نتيجة شعورك بأنَّك عضو غير مشمول في أسرة المنشأ أَو أنك عضوٌ في أسرة متكافلة. لقد عملتُ مع رجال ونساء شعروا عندما كانوا أصغر سنّاً بعدم الانتماء

لأسرهم بعد أن وجدوا الانتماء إلى مجموعة أقرانهم أو إلى ناد رياضي أو إلى العمل فيما بعد. أما الأسرة المتكافلة فهي الأسرة التي يتحرَّك أعضاؤها كفرد واحد ولا تُري أي مقدار ضئيل من الفردية أو الاستقلالية. وينزع أعضاء الأسرة أن يلبسوا الشيء نفسه ويتحدَّثوا الشيء نفسه ولهم المواقف نفسها ويخلصون لبعضهم ويبعدون عنهم الغرباء.

إن كل ما يهم في الحياة هو الأسرة ودونها أنت لا تملك شيئاً. وكما أُشير سابقاً، الفرديَّة والاستقلاليَّة أمران مُحرَّمان في الأسرة المتكافلة. وقد أحَلَّ هذا الرجل أسرة الدير محل أسرة المنشأ. وعندما جاء يطلب العون كان «متزوجاً من عمله» ولكن كان يتوق دائماً للحياة الحميمة في الدير.

ليس من الحكمة أن «تنتمي» لنظام عمل. فعندما يصبح أناس كهؤلاء زائدين عن الحاجة أو يُنقلون من جهة إلى أُخرى في المنظَّمة، أو عندما يفشل العمل أو يُرقَّى شخص ما أكثر منهم، فإنَّهم يعانون كثيراً جداً أو يشعرون بالخذلان أو الحرمان أو الضياع أو العجز. والمسألة الرئيسة هي أن انتماءهم إلى نظام العمل يخفي حقيقة عميقة وهي أنَّهم لم يتعلَّموا أن ينتموا إلى الذات. فعندما يرتبط هؤلاء النَّاس بأصلهم الفريد والقوي الموجود في داخلهم، فإنَّهم سَيَتَعَامَلون على نحو فعَّال مع أي خسارة متعلِّقة بالانتماء إلى مكان العمل، وسوف يقفون على أقدامهم ويتَّخذون القرارات الجديرة بكرامتهم.

وهناك عمَّال ينحنون إلى الخلف «ليكونوا مختلفين» عن النَّاس. وهذا سبب من أجل إِدمان العمل وناشئ من اختلافهم المتأصِّل وهو أنَّهم غير ملحوظين وغير مُحتَفى بهم من قِبل الأولياء أَو المعلِّمين. إن النَّاس الذين يعملون ليكونوا مختلفين عن النَّاس بعيدون جداً عن اختلافهم الطبيعي الخاص بهم. ومع ذلك، فإن الحصول على التقدير بسبب كونك مختلفاً مهنياً وسلوكياً عن الآخرين، طريقة تعويض ذكية لتجنّب الاحتجاب عن النَّاس.

ويوجد عمَّال لهم تاريخ أليم عن إهمال أَبوي أَو جسدي بسبب أولياء أمور يَصرفون دخلهم على الكحول وإِدمان المخدرات. وليس مفاجئاً أن الأمان المالي يمكن أن يصبح إِدماناً تعويضيّاً من أجل هؤلاء العمَّال كما يمكن أن يشكِّل أساساً لإِدمان العمل.

ويوجد عمَّال آخرون يبحثون بيأس عن السلطة لأنَّهم لا يستطيعون أن يتولّوا أنفسهم. إنهم يستخدمون السلطة، ليستروا مشاعرهم بالنقص والضعف. إنَّهم مهدّدون بشدة بمنافسة الآخرين لهم، وغالباً ما يمارسون مراقبة غير عادلة على زملائهم ويحاولون التقليل من الحكم الذَّاتي واستقلال العمَّال. ويهدف هؤلاء النَّاس الحصول على مراكز قيادة، ولكنهم يعاملون مرؤوسيهم كأشياء، وهم ميَّالون للاستغلال. وإذا كانوا مديرين فإنَّهم يستخدمون سلطتهم غير الناجحة لِيَستَأسدوا أَو يَنتقدوا أَو يُهدِّدوا أَو يُعَرِّضوا كرامة العمال للفضيحة ليطردوهم. وفي مواقف كهذه يصبح مكان العمل عدائياً ورهيباً.

أما إِدمان العمل لتجنّب الألفة والمودة فأمر معروف. ولكنَّه أكثر ما يظهر لدى الذكور. فالكثير من الرجال يعانون من صعوبات مع الألفة العاطفية بسبب تسلّط الأمهات أَو التشبّه بالآباء الذين لم يظهروا أي محبة أَو دفء أَو حنان. ويصبح العمل وسيلة قوية للوقاية من الألفة أَو الضغط من أجل التعبير عن الحب. والشكاوى الكثيرة التي تتردَّد على ألسِنَة الزوجات هي: «إنه متزوج من العمل أكثر مما هو متزوج مني».

حسنات وسيئات إِدمان العمل

هنالك مكاسب تجنيها المنظَّمة من العمَّال الذين يدمنون العمل:

- التزام رفيع المستوى.
- منافسة رفيعة المستوى.
- رغبة في تولي مسؤوليات إضافية.
- وجدانية مفرطة.
- تغيُّب قليل أَو عدم تغيُّب.

ولكن الأمر الذي تفشل المنظَّمات في رؤيته هو سيئات استخدام العامل المدمن. ومن خبرتي السريريَّة، من الأفضل أن نقول «الفناء» في العمل بدلاً من «التفاني في العمل»، لأن أولئك الذين يدمنونه معرَّضون جداً أن يعانوا من الاحتراق ومِن أمراض تهدِّد حياتهم. وقد

تستفيد المنظَّمات عديمة الضمير على المدى القصير، ولكن من مصلحتها على المدى الطويل أن تستخدم شخصاً له مواقف أكثر توازناً تجاه العمل.

سيئات إِدمان العمل التي غالباً ما يفشل أَرباب العمل في رؤيتها تشتمل على ما يلي:

- صعوبة يجدها العاملون الآخرون في العمل جنباً إلى جنب مع أولئك المدمنين على العمل.
- استحالة محاولة إثبات جحود المدمنين.
- التصلُّب.
- حساسية مفرطة تُجاه النقد.
- مقاومة التغيير.
- النفور من طلب العون والدعم عند الحاجة.
- العجز عن قول كلمة «لا» للطلبات المتزايدة.
- تجاهل أعراض الاحتراق.
- توقعات من الزملاء غير واقعيَّة.

قد تعتقد أن العاملين الذين لا يفوتهم يوم عمل يشبهون الذهب، ولكنهم في الواقع يخلفون ثقافة عمل غير سوية تجعل المرض أو أي مشكلة مهنية أَو عاطفيَّة أَو اجتماعيَّة أمراً محرماً. أما أولئك العدوانيُّون من الذين يحبون الكمال فلا يمكنهم أن يعترفوا بالمشاكل،

وإنما يلومون الآخرين أو النظام من أجل صعوباتهم، فيخلقون بذلك جو نزاع.

وهناك صعوبة معينة تواجه أرباب العمل الذين لديهم عمال يدمنون العمل وهي إذا كان هنالك عمال يفتشون، على نحو عصبي، عن الدعم والاعتراف من أجل العمل الهائل الذي يقدمونه، فإن حاجتهم لا تُلبَّى أبداً. فبعض هؤلاء العمَّال ينبذ فكرة التغذية الاسترجاعية المتلقاة، تاركين أرباب العمل محبطين فيما يتعلَّق بالمطلوب إنجازه. وإلى أن يجدوا حلاً لمسألة تقدير الذات الخاصَّة، فإن الخلو الداخلي حول الشعور بانعدام الحب لن يُملأ. وصعوبة أُخرى لدى العاملين المدمنين على العمل وهي توسيع مشاكل العمل. فالمدمنون على العمل يجعلون أمثال هذه المواجهات مواجهات شخصية. أما السلبيّون فإنَّهم سيعبسون وينسحبون. أما العدوانيّون فسيهاجمون ويلومون الآخرين. هذا وسيعمل النوعان بجهد ليضمنا عدم وجود نقد في المستقبل. إن الكثير من المديرين وأرباب العمل يتَّخذون حذرهم فيما يتعلَّق بهؤلاء العاملين، مع النتيجة أن المسائل التي ينبغي أن يُجهر بها أَو يُعمل بموجبها تُترك لكي تنهار. وإن سلوكاً وقائياً كهذا لا يخدم رب العمل أَو المدير أَو العاملين الآخرين أَو العامل مدمن العمل أَو أُسر جميع العاملين. تحتاج منظَّمات العمل أن يكون لها بنية في المكان حتى لا يُرتكب إهمال كهذا. أما الاعتماد على رب العمل الفرد أَو العامل لكسر هذه السلسلة فليس هذا من الحكمة بمكان

لأن شعورهم بالذات يمكن أن يقع في مصيدة العمل مما يجعل المواجهة بالغة التهديد.

إن أكثر الإدمانات انتشاراً، هي تلك الناشئة من الحاجة للكشف عن الذات، والحاجة للانتماء والحاجة لحماية الذات من الألفة وذلك بالانشغال دائماً. وكما شُوهد سابقاً، إن الدافع للانتماء هو انزياح إلى مكان العمل من حاجة الانتماء للأسرة. هؤلاء الأفراد لم يشعروا أنّهم مرغوبون في أسرهم الأصلية، ولذلك فهم يحاولون بذكاء وعلى نحو مسعور أن يكونوا مشمولين كعضو مُقدَّر من منظَّمة العمل. وهناك أناس آخرون حاجتهم أن يعطوا ويأخذوا حُبّاً. هذه الحاجة رُفضت عندما كانوا أصغر سنّاً، وهم يستخدمون العمل كوسيلة لإبعاد أنفسهم عن الاتصال العاطفي.

إن الإدمان على العمل الناشئ من الدافع لتكون مختلفاً عن الآخرين وبالتالي لتكون مُشاهَداً في العالم، يقدِّم لأَرباب العمل حسنة وهي طاقة وإبداعية بلا حدود. ولكن شخصاً كهذا يشبه الفراشة التي تطير من زهرة إلى زهرة. والسيئة الإِضافية، إضافة للسيئات المذكورة سابقاً، أن عاملاً كهذا ينقصه وضوح الرؤية كما أنّه يمكن أن يسبّب إحباطاً من خلال الحاجة للانتقال إلى شيء جديد بدلاً من البناء على ما هو موجود. أما الناس الذين يرهقون أنفسهم بالعمل لكي يكونوا أحراراً فهم الأقل إدماناً لأن هدفهم النهائي أن يحرّروا أنفسهم من القيود التي قيّدتهم. وقد بيّنّا سابقاً أن التصميم على الحرية ما هو إلاّ ردّ فعل للنقد المفرط والتحكّم في فترة الطفولة وحاجة دفاعية

للانتقال إلى مكان يكونون فيه سادة أنفسهم. والسيئة التي تصيب أَرباب العمل الذين يَستخدمون هؤلاء المدفوعين للحرية هي كما يلي: إذا كان التزام هؤلاء إلى المنظَّمة التزاماً شديداً، فإن التزامهم العميق لأنفسهم يعني أنَّهم سوف يتركون العمل في النهاية.

من الواضح أن أنماط أولئك المدمنين يخدم هدفاً قوياً وهو الإقلال من التهديدات على كونهم مقبولين من أجل الذَّات. وهناك أمر غير مقدَّر غالباً وهو كالتالي: إذا كان هناك شخص في سلسلة دفاعية من السلوك المدمن، فإنَّه من غير المحتمل أن يتقدَّم تجاه التقدير من أجل الذَّات والانفصال عن الآخرين والاهتمام بهم. وفقط عندما يتوفَّر الأمان العاطفي خلال فترة من الزمن، يمكن لأولئك المدمنين على العمل أن يَبرُزوا من وراء أسوارهم الدفاعيَّة. هذه هي حكمتهم، وإن أيّ إجبار أَو نقد من الآخرين لن يزعزعهم، بل إن ردود فعل عدوانية كهذه لن تقود إِلاَّ إلى زيادة دفاعاتهم.

لماذا يعمل النَّاس الذين يُهدِّدهم عملُهم؟

قد يعمل النَّاس الذين يهدّدهم عملهم لسبب أَو أكثر مما يلي:

- ليكون الواحد منهم متوسطاً.
- ليفشل.
- ليكون صعباً.
- لأنه لا يريد أن يعمل.

لقد تعلَّم النَّاس الذين يشعرون بالتهديد أن الأداء أكثر أهمية من

شخصهم. ويقوم ردّ فعلهم لهذه المأساة على اعتمادهم على أنماط تجنُّب واسعة تقلِّل أخطار الرفض في العمل. أما أولئك المهدّدون بالعمل فلهم مستوى عال من التغيّب أكثر من أولئك المدمنين على العمل. أوقات الراحة سوف تستغل من قِبل أولئك الذين يتجنَّبون العمل. المسؤوليّات الإضافية يُنظر إليها كتهديد من قبل هؤلاء الذين يرون العمل خَطراً عاطفياً كبيراً.

أما أن «تصبح متوسطاً» فهي وسيلة لا شعورية تستخدم للإقلال من توقعات أَرباب العمل. ودائماً يضع أَرباب العمل المسؤوليّات على كاهل النّاس الذين يُظهرون جدارتهم في العمل، ولكنَّهم لا يرغبون أن يطلبوا عملاً إضافياً والتزاماً من العمّال الذين يكونون متوسطين. والواقع المؤسف أن الكثير من العاملين وأرباب العمل لا يسعون للترقية، ولا يظهرون حافزاً للعمل ولا يتوسَّعون بدراستهم ولا ينزعون للسعي وراء عمل بديل، وعادة ما يثابرون على ما يعرفون. وقد انْتُهِكَت حقوق هؤلاء النّاس على نحو عميق في ما يتعلَّق بالأداء في خبراتهم الأولى في البيت والمدرسة. وغالباً ما تُرتكب هذه المأساة في بيئة العمل. إن وجود النقد والسخرية والاستهزاء والتهكّم والتحرّش الشفهي والإذلال أمام النّاس فقط يخدم في تدعيم الردود الوقائية لأُولئك الذين يَرهَبون العمل.

هنالك بعض العمّال الذين، بسبب خبراتهم الأولى حول انسحابهم المفرط من الحب بسبب الفشل، يُطَوّرون رد فعل وقائي تجاه الفشل حتى لا يتوقّع الآخرون منهم شيئاً وبالتالي لا يكون

للآخرين حجَّة لرفضهم. عددٌ كبيرٌ من الأولياء والمعلّمين وأَرباب العمل يستخفّون بالقدرة المدهشة التي يمتلكها النَّاس ليتجنَّبوا الأذى، وهذه القدرة تبدأ بالعمل في أول سنتين أَو ثلاث سنوات في الحياة. وأَرباب العمل لا يستفيدون من عامل شَرحوا له مراراً وتكراراً كيف يؤدي عملاً ولكنَّه يفشل في كل مرة. أما هؤلاء الذين برهنوا عن ذاتهم من خلال العمل، والذين يرهبونه، فقد يستجيبون إمّا على نحوٍ سلبي أَو عدواني عندما يُواجَهون بسبب أداء عمل غير مرضٍ أَو عندما يُطلب منهم القيام بعمل جديد. والسبب وراء السلبيَّة هو: «إذا لم أُكوِّن ردّ فعل فإنني لا أُصاب بمزيد من الأذى»، والسبب وراء العدوانية هو: «إن كَوَّنتُ رد فعل شديد، فسأمنعهم من الإساءة إليّ». أما أولئك الذين يرتبطون بالسلبيَّة فإنَّهم بسهولة يشعرون بالضيق أَو القلق أَو الجُبن أَو الخوف. أما أولئك الذين يُكَوِّنون ردود فعل عدوانية فيمكن أن يكون الواحد منهم متبلِّد الشعور، عدوانياً، متعصّباً أَو مستعداً للشجار والقتال.

العمَّال الذين يصعب التعامل معهم أَشخاص يجعلون العمل لا يُطاق لزملائهم العاملين ورب العمل. إنَّهم لا يرون شيئاً صحيحاً، فهم يتذمَّرون باستمرار وينشرون الإشاعات ويضعون اللوم على الآخرين حول أساليبهم الصعبة: «إنَّك لا تستطيع أن تُرضي أحداً هنا». «الناس يستغلونك». «لا تتوقَّع أي شيء من أي شخص». إن حياة هؤلاء النَّاس صعبة من مدة طويلة وهم يكافحون النار بالنار في محاولة ليبعدوا عنهم الإذلال وعدم المحبة.

تَمكَّنت إرلنده في السنوات الأخيرة أن تقلِّل جذرياً من معدل البطالة. وهنالك وظائف شاغرة حتى الآن. وهنالك تحقّق أن الدولة قد ضربت قلب أولئك الذين لا يريدون أن يعملوا في الصميم. وقد يكون لهذه الظاهرة جذور في بعض الأسر أو الأقليّات الثقافية، حيث لم يكن العمل طُمُوحاً له مكانه المرموق، أَو حيث وقع أذى أصاب سلوك العمل. وهناك معلّمون هجروا المهنة بسبب التوتر والمرض وليس لديهم رغبة أن يعودوا للمهنة. وهناك آخرون وقعوا في شرك الالتزامات العائلية والمالية وهم باقون في مكان العمل ولكن كارهون له ويُمضون الساعات وليس أكثر من ذلك.

حسنات وسيئات تجنُّب العمل

من وجهة نظر رب العمل، العمَّال الذين يهدِّدهم العمل، يمكن أن يُسيطر عليهم ويُوَجهوا، وغالباً ما سيقبلون أجوراً منخفضة وشروط عمل سيئة. وحتى أولئك الذين يُظهرون عدواة ويصعب التعامل معهم نادراً ما يعملون بعدوانية، ويستمرّون بقبول شروط سيئة في العمل. وكثيراً ما يحافظ هؤلاء العمَّال على ولائهم لمدة طويلة للمنظَّمة (فالتغيّر يُرى كتهديد). وعلى كل حال، ومن أجل أَرباب العمل الوجدانيين على وجه الخصوص، إن السيئات تَرْجَحُ على المكاسب:

- انعدام المبادرة.
- حافز منخفض.
- أداء غير دقيق.

- تغيّب عن العمل.
- تشكيل عصابات.
- انعدام الأمانة.
- مقاومة التغيير.
- البطء.
- ردود فعل معادية أو سلبية للتغذية الاسترجاعية.

«إن الطيور على أشكالها تقع» وأولئك الذين يهدّدهم العمل ينزعون للتجمّع معاً. وبذلك يدعمون نزعتهم للتجنّب. ويمكن أن يكونوا أقوياء بتضامنهم مع نقابة العمل. وهذا يحمي وظائفهم دون أن يضطرّوا أن يقوموا بأي تغييرات جوهريَّة. والتغيير الضئيل أمر محتمل إلى أن يحدث تطور شخصي أو ثقافي.

لماذا يعمل النَّاس المتوازنون؟

أولئك الذين يملكون أسلوباً متوازناً للعمل يكدحون من أجل نفس أسباب أولئك الذين يدمنون العمل أو الذين يهدِّدهم العمل.

- ليكونوا آمنين مالياً.
- ليكونوا أحراراً.
- ليكونوا في حالة تحدٍ.
- والاختلاف يكمن في طريقة أولئك الذين يطرقون العمل متوازنين. فالعمل والعلاقات والذّات والبيئة تُعامل بخشية

واحترام ولكن نادراً ما يأخذ العمل الأفضلية على الذَّات أَو الآخرين. هؤلاء العمَّال يملكون مرونة كافية ليدركوا أنَّه، أحياناً، يُحتاج طاقة عمل أكبر، ولكنهم لن يؤجلوا، على نحو غير مناسب، العودة إلى التوازن.

النَّاس المتوازنون في العمل لهم خبرات مبكرة عن الأمان العاطفي حيث لن يُضحى بالشخص والعلاقات على نار التقدير المشروط. وجهود العمل وعملية التعلّم شُجِّعتا ومُدِحَتا بدون أي تهديد لقيمة الشخص. وعندما وقعت انتهاكات، جرى بسرعة إصلاح على شكل اعتذار وأعمال تصحيحية ملائمة (كالعودة للميزات التي جردوا منها) وكانت الفلسفة في السَّابق قد واءمت بين الأولية في الترتيب مع الفردية الفذَّة والذكاء وقابلية الحب والإبداع والحضور الاجتماعي لكل شخص. وقد نُظر إلى مسؤوليَّات العمل والمسؤوليَّات الاجتماعية والبيئيَّة كمساعٍ ضروريَّة وجديرة بالاهتمام، وإنَّ أية محاولة للتهرّب من مسؤوليَّات كهذه كانت تُواجه على نحو باتّ وإيجابي.

من المؤسف أن 5 ـ 10 بالمئة من النَّاس فقط يمارسون تنشئة ناضجة كهذه. وليس مفاجئاً أن نعلم أن وجود اتصالات محترمة ومتعادلة بين النَّاس ليست في أكثر الأحيان موجودة في المدارس والجاليات وأماكن العمل. وهذا واقع لا يستطيع واحد منَّا أن يتجنّبه. وبدون أشكال علاقات كهذه، فإن العاقبة ستكون وخيمة: أفراد

يملكون إحساساً بالذّات ولكنّه وقائي ومحدود، علاقات مضطربة، تفكُّك في العلاقات الزوجية والعائلية، اختلال وظيفي في أماكن العمل، خسارة في الإنتاج والإبداع. وإذا عملنا جميعاً باتجاه رؤية قدسية الإنسان والحاجة إلى علاقات غير مشروطة بين النّاس، تَمكنّا من إطلاق المزيد من القدرة.

حسنات التوازن في العمل

قد تعتقد أن أيّ رب العمل يرحّب بعامل له موقف متوازن تُجاه العمل. وهذا غير صحيح. يوجد الكثير من أَرباب العمل عديمي الضمير الذين يشعرون في أعماقهم بتهديد مثل هذا العامل. فالعامل المتوازن لن يطيق الممارسات غير العادلة، والتحرّش الشفهي والأجور السيئة والطلبات غير المُنصِفة. بل إن أَرباب العمل يرون السيئات أكثر من الحسنات في عامل مثل هذا. وعلى كل حال، من أجل ربّ العمل المنصف والمنظّمة المنصفة نقول إن المكاسب في استخدام عمّال لهم أسلوب متوازن في العمل مكاسب كبيرة:

- الإصرار على الحقّ.
- الالتزام.
- الوجدانية.
- الإبداع.
- المساواة.
- الإنصاف.

- المرونة.
- الطموح السليم.
- الإنتاج الجيد.
- المبادرة.
- التغيُّب القليل.

ومما لا شك فيه، قد يَستاء بعض أَرباب العمل من أن هؤلاء النَّاس لا يعطون الأفضلية لشيء فوق الذات والعلاقات والأسرة. ومن غير المحتمل لمنظَّمة غير صديقة للأسرة أَو الشخص أن تحتفظ بعامل متوازن في خدمتها.

الفصل السابع

إيجاد توازن

قاعدة لإيجاد توازن

يناضل معظمنا لإيجاد توازن. ولا يدهشنا هذا لأننا نشأنا على نظام التبعية للآخرين، وتُدْعمُ نفس العملية في مكان العمل الآن. وعلى كل حال عندما أتأمَّل حياة عمل والدي في السنوات التي تلت الحرب العالمية الثانية، أُدرك أنَّه توجد الآن فرص أكثر مما كان موجوداً في يومه. فبسبب الظروف الاقتصادية والقيود الدينيَّة والاجتماعية العامَّة، أُرغم أن يَلْتَزِم بحياة عمل لم تعطه الفرصة أبداً أن يكتشف مهاراته العديدة وإمكاناته ليجد توازناً. وفي هذه الأيام، يمكن أن تكون للناس عدّة مهن، بسبب الفرص المتاحة لهم. ولديهم كذلك فرص أكثر وعون لتحقيق نمط حياة متوازنة. وتوجد خدمات مهنيَّة ممتازة. ويوجد ازدهار غير مسبوق في خدمات الاستشارات والمعالجة النفسية. ويستفيد الأفراد والأزواج والعائلات من هذه الخدمات لتعزيز العلاقات أو على الأقل لحل الخلافات

ودياً. أنا لا أقول إنّنا جميعاً نحتاج الاستشارات الشخصيّة والمهنيّة ولكني أقول لم نعد بحاجة أن نعلق بوظيفة أَو علاقات أَو أماكن عمل ذات طريق مسدود. تمسّك بأي شيء يعزّز حياتك الخاصة وحياة أعزائك.

ماذا يستلزم في البحث عن التوازن؟ يقول الكثيرون: معرفة كيف ترى الذات والعمل هي أول خطوة. أنا لا أتفق مع هذا الرأي. على مستوى الشعور غير المباشر، أنت تعرف تماماً إذا كنت مهدداً بالعمل أَو مدمناً عليه. وتجنّبك العمل أَو ميلك للكمال يبرز هذه المعرفة. إنك لا تحتاج معرفة ولكن دعماً من أجل التغيير. من الصعب أن تذهب وحدك ضد تيار «كيف يُتوقّع منك أن تكون». فالدعم يمكن أن يأتي من الأماكن غير المحتملة. فأنا أندهش دائماً عندما يخبرني أناس كيف أثّرت على حياتهم، بالرغم من عدم وجود اتصال مباشر بيننا. قد يكون شيئاً قلته في محاضرة عامّة أَو بالراديو أَو التلفزيون أَو شيئاً قَرؤوه في كتاب من كتبي. وعلى كل حال، ليس الذي قلته هو الذي أدّى إلى التغيير ولكن على الأصح إن ما قلته مرتبط بصوتهم الداخلي الخاص، ومعتقداتهم الخفية وهذا الدليل أعطاهم العون ليعملوا من أجل ما كان دائماً إيمانهم ومعتقداتهم.

إن الدعم من أجل التغيير يمكن أن يأتي من شريك أَو صديق أَو جماعة تطوير الذّات أَو زميل في العمل أَو حتى من ربّ العمل. أذكر

خلال الأيام التي كنت فيها تحت الحصار في وظيفتي في لجنة للصحة كيف قدم لي زملاء التمريض عوناً معتبراً من أجل متابعة تقدمي الشخصي والمهني. وجاءني دعم كذلك من كبار الإداريين. ولكن كان ذلك يتم بصورة سرية. شريكة حياتي الخاصّة كانت تقدّم إليّ عوناً بلا حدود في أوقات الشك واليأس.

يسمح لك العون أن تنظر بوعي إلى مجالات حياتك التي كانت تعيق تقدمك. وبدون توفُّر الحب والإصغاء والاهتمام والإيمان بك، فإنك تجد نفسك تخفي معرفتك وتبقيها على مستوى غير مدرك بالشعور.

وإذا وجد إِدمان خطير على العمل أَو تجنب له، عندئذ قد يلزم دعم حرفي للتغيير. وعلى كل حال، قد تحدث أزمة قبل أن يطلب أحد وخاصة الخائفون المساعدة. وإلى أن تحدث تلك الأزمة، تراهم غير مبالين بهموم تحديهم للآخرين أَو تحدي الآخرين لهم.

الدعم في حد ذاته لا يغيّر ظروف عملك، ولكنه شرط ضروري من أجل الخطوة التالية تجاه التغيير، الذي يُعَيِّن الفخ الموجود بين العمل والذّات وكيف يظهر ذلك. لقد صُمّمت الفصول الأولى لهذا الكتاب لتمكّنك من تحديد الصورة القاتمة التي يمكن أن تكون عليها حقيقة ذاتك، وكذلك أنواع الردود الوقائية التي طوّرتها لتتغلّب على مخاوف العمل. أنت تحتاج كذلك أن تكشف الأسباب المباشرة وغير المباشرة عن: «لماذا يمكن أن ترتبط قيمتك بعملك».

وبسبب هذا الاكتشاف، قد تتمكّن مثلاً من معرفة أنّك تحتاج أن تطوّر علاقات أكثر نضوجاً مع الآباء وأَرباب العمل وأن تغيِّر بعض المواقف تجاه العمل التي هيمنت على سنوات طفولتك. إنّها حياتك، والآن لديك فرصة أن تعيشها حسب أحلامك ورغباتك. إن اكتشافك يمكن أن يكشف النقاب عن الذات الظل وعدم وجود ثقة وردود إِدمان أَو تجنّب العمل وثقافة عمل غير مشجعة وغير سوية. والتحدي الذي يواجهك الآن أن تسمح لحقيقة ذاتك أن تبرز وأن تكون على صلة بقدرتك على نحو كبير جداً وأن تحقِّق أسلوباً متوازناً تجاه العمل. إنّه ليس بالتحدي الضئيل ولكنه تحد يُخوِّلك أن تملك كل القدرات المطلوبة لمواجهته.

هل ستقوى ذاتي الحقيقية على الصمود؟

أن أسمح لنفسي أن تكون حقاً نفسي يستلزم خلق علاقة غير مشروطة مع نفسي. يقول لي الكثير من الناس إن الحب غير المشروط مستحيل، وهو قصة وهمية وتوقع غير منصف. هذا الرد عبارة عن وقاية ضد قبول تحدي التبجيل غير المشروط من أجل الذات ومن أجل الآخرين. إنّها مهمّة غير يسيرة ولا يجرؤ الكثيرون من النّاس أن يمارسوها أَو تشجيع ممارستها بين الآخرين. إن انعدام مَثَلٍ يُحتذى، وانعدام الدعم والتشجيع لقبول التحدي يجعل الخطر مثبطاً للهمّة. وعندما تجعل الجهد يقبل الذّات بصورة غير مشروطة، فإنّك قد تجد نفسك تسأل: هل سينظر إليّ الآخرون «كأناني» و«فردي» و«مُمتَلِئ بحالة نفسي» و«رابط الجأش»؟ فإذا ظهرت أمامك

تلك المسائل، فمن المهم أن تبقى منفصلاً وأن ترى، إذا وقعت ردود كهذه من الآخرين، أنّها تعكس قلقهم. حب الذات شيء غير أناني ومراعٍ لحاجات وشعور الآخرين. إنه انعدام تبجيل الذات الذي يؤدي إلى سلوك وقائي ومعيق كالتبعية للآخرين والأنانية والنزعة للتملك والتحكم والعدوان والسلبية والعدوان السلبي وإهمال الآخرين.

إن مسألة تقدير الذات والآخرين أمر لا يستطيع أن يتجاهله العاملون وأَرباب العمل وإن غيابه يعني أن العمَّال (سواء كانوا من الخدم أَو المخدومين) يأتون بمسائلهم العاطفيَّة غير المحلولة إلى مكان العمل مما يؤدي إلى ظهور ثقافة عمل مهددة. أما قبول الذات فيعني أن تكون مستقلاً عن الآخرين.

ويشمل الاستقلال على عدم تحمّل أي استخفاف بالنَّاس والإصرار على حقّهم من الاحترام والمساواة. وينبغي على أَرباب العمل أن يعرفوا أن العاملين الواثقين من أنفسهم مسؤولون ووجدانيّون ومنصفون وملتزمون، ولكنَّهم سوف يقومون بحملة من أجل أجور منصفة وشروط عمل جيدة وقيادة مستعدة للخدمة والعمل. وأوضح دليل على تقدير الذات هو أن تكون صادقاً وغير مضطر أن تعمل في الظلام. وتتشكَّل علاقات صعبة بين هيئة العاملين عندما يخبئ العاملون وأَرباب العمل ذواتهم ومعتقداتهم الحقيقيَّة خوفاً من التهكّم والسخرية. قد يوجد للعاملين نتائج خطيرة إضافيَّة تتعلَّق

بفقدان الوظيفة. وإذا كان هنالك واجب على كل فرد أن يطور احتراماً من أجل الذَّات، فإنَّه من الضروري كذلك أن تصبح أماكن العمل أماكن مأمونة حتى يتمكَّن الجميع من كشف حقيقة ذواتهم وحقوقهم وحاجاتهم وأحزانهم.

كيف تطور علاقة حميمة مع الذَّات؟ والجواب بالطريقة نفسها التي تخلق فيها علاقة حميمة مع شخص آخر. إن علاقة كهذه تستلزم ما يلي:

- الحب.
- الحنان.
- إبداء العطف أو التسامح.
- الإيمان.
- الدعم.
- الدعوة للطعام أو الشراب.
- الاعتراف بالشيء المميز.
- الإنصاف.
- تذكُّر المناسبات الخاصَّة.
- القبول.
- التفاني.
- الإصغاء.
- التشجيع.
- التحدي.
- التربية.
- المشاركة.
- اللطف.
- المساواة.
- الاحترام.
- تقدير الحاجة للعزلة.

فإذا فُقدتْ واحدة من مجالات العلاقة الحميمة أَو ظهر عكسها، فإن النزاع يعقب ذلك، وتُلقى الظلال على نور العلاقة وتضع نفسك في الظلام. وعندما تكون راشداً، فإن كل القدرة تكمن فيك لتكون في مكان من نور. وفقط أنت الذي تستطيع أن تسمح للحب والاعتبار بالدخول إلى نفسك وإلى الآخرين. هناك أناس كثيرون محبوبون من قبل الآخرين ولكنهم لا يَدمجون اعتباراً كهذا بالنفس. وليس المقصود أن نقول إن هؤلاء النَّاس لا يريدون أن يكونوا محبوبين، على العكس، إنهم يصرخون من أجل أن يكونوا مشمولين بهذا الحب. ولكنَّهم أتوا من بيوت ومدارس وأماكن عمل حيث لم يكن هنالك اعتبار كهذا أَو إهمال كبير له. ويبدو أنَّه من الأسلم أن نبقي الآخرين في وضع حرج بغضّ النظر عن ظهورهم كمحبين. وعندما يَمكُث الآخرون صبورين في المحافظة على اعتبارهم من أجل شخص كهذا، فالحل المفاجىء لا يأتي، والشخص لا يحيا في القبول من الآخرين. أما أولئك الذين يمكثون في الظل فهم بحاجة إلى مساعدة حرفية بالرغم من الحب الدائم. والمسؤوليّة تقع على عاتقهم في البحث عن عون كهذا. وستبدأ منظمات العمل في تريب استشارات خصوصية من أجل العاملين المحزونين.

إن نمط الحياة مرآة رئيسية عن علاقتك مع الذات، وأنشطتك اليومية تروي لنا إلى أي درجة ترعى ذاتك. إن الشخص الذي لديه تبجيل رفيع من أجل الذات يعيش الحياة وفق ما هو مرغوب وجذَّاب مفضلاً ذلك على كلمات مثل يجب، ولا يجب، ينبغي، ولا ينبغي

التي نشأنا عليها جميعاً. وما هو مرغوب وجذاب: الذات، التفكير، التنشئة، الشريك، الأسرة، الصداقات، العمل، الاهتمامات، الهوايات، التمارين البدنية، النوم، الراحة، الدعوة للطعام أَو الشراب، المناسبات الخاصّة، الإجازات، والقِيَم الروحيَّة.

أما الناس الذين لديهم تبجيل رفيع من أجل الذات فيحرصون أن لا يندفعوا أَو يُزْعجوا أَو يَنْتَقِدوا أَو يَدفعوا الآخرين أَو يضغطوا أَو يَسخروا أَو يعملوا بإرهاق أَو يَقْلَقوا على نحو غير مناسب. فإذا وجدوا أنفسهم يتصرَّفون بطريقة من هذه الطُّرق فإنَّهم يأخذون الوقت الكافي ليفكروا ويصحّحوا الإهمال. وقد يأتي وقت يندفع فيه الأفراد الناضجون ويركضون ليقوموا بعمل إضافي، ولكنَّهم لا يسمحون لذلك أن يصبح ميزة بارزة في الحياة اليومية.

إن ترسيخ التبجيل من أجل الذّات في الأيام الأولى، وهو براعة إدارية زمنية ـ فيما يتعلَّق بحاجاتك الشخصية والاجتماعية والعاطفيَّة والجنسيَّة والحسّيَّة والمهنيَّة والاستجماميَّة والبدنيَّة والروحيَّة ـ دعم له قيمته الكبيرة. وننصح أن يكون هناك إدارة زمنية يومية وأسبوعية وإدارة للزمن على المدى الطويل. والإدارة اليومية ضرورية لضمان التوازن بين العمل والعلاقات (زوجيَّة، عائليَّة، صداقات) ووقت الفراغ والراحة والنوم والتغذية البدنيَّة. أما التخطيط الأسبوعي فيمكن أن يتعلَّق بالاهتمامات والهوايات والنواحي الروحانيَّة وخطط عطلة نهاية الأسبوع والعلاقات المهمَّة. أما التخطيط على المدى الطويل فيلزم من أجل الإجازات والمناسبات الخاصَّة والمشاريع طويلة الأمد

(كشراء منزل أَو تحسين حديقة أَو المزيد من الثقافة أَو تطوير مهنة).

عندما تكون على اتصال مع الذّات وتعبِّر عن حقيقتها، تكسب كل النَّاس. وعندما تبقى في ظلال شكوك الذّات، واستياء ومرارة وتبعية للآخرين وإبعادٍ من قِبل بعضهم، تخسر كل النَّاس ومن بينهم الذّات. إن رعاية وتطمين وتشجيع الفردية هي الأساس لبيوت ومجتمعات ومدارس وأماكن عمل سليمة ومنتِجة.

إيجاد الثقة

إذا كانت المنافسة في مجال العمل شرط ضروري للإِنتاج، فإن الثقة بالذّات هي حجر الزاوية التي لا تحدّد فقط الحدّ الأعظم لإمكاناتك، ولكن تحدِّد كذلك الطريقة التي تطبق فيها معرفتك ومهارتك. أما العمَّال الواثقون فإنَّهم يحبون التحدي والعمل الذي له معنى وهدف كما أنَّهم يتعلَّمون بصورة أسرع من أولئك الذين يفتقرون للثقة. ومما يؤسف له، أن انعدام الثقة منتشر ويؤدي إلى إخفاء المنافسة والإمكانات ودفن المواهب. وعندما يَفقد النَّاس الثقة، فإنَّهم لا يعترفون بالأخطاء بسرعة ولا ينزعون لطلب العون أَو التوجيه أَو الإرشاد. وفي كثير من الأحيان يخفون انعدام الثقة خلف قشرة من التفوّق أَو النقص. أما أولئك الذين يعملون بطريقة رفيعة المستوى فيزعمون أنَّهم يَعرِفون كل شيء ويتولون مهاماً أعلى من مستوى قدرتهم على التنافس. أما إذا وقع فشل بسبب جهودهم فإنَّهم ينسبونه للآخرين أَو التوقعات غير المنصِفة أَو إِدارة غير معقولة. ولا تنسجم

المسؤوليّة مع عامل يعمل بصورة رفيعة المستوى، كما أنَّها لا تلائم أولئك الذين يختارون النقص، بصورة غير مباشرة، لإخفاء انعدام ثقتهم. قد تكشف المسؤوليّة ضعفهم ولذلك فإنَّها تُقاوَم بشدة. إن العمل بطريقة النقص (كالقول مثلاً «أنا لا أصلح للناس»، «الأرقام وأنا غير متفقين»، «أنا لست بالشخص المناسب لذلك العمل») طريقة ذكية لمنع النَّاس من مطالبتهم بالكثير من العمل. وهذا يقلّل خطر الفشل واحتمال الكشف عن انعدام الثقة لديهم.

يُخفي بعض العمَّال انعدام الثقة بمستويات عالية من التنافس، ولكن إذا واجه هؤلاء فشلاً أو نقداً فإنَّهم يردّون بشدة أو يُظهرون أذى فادحاً أَو قلقاً شديداً. وقد يمرضون أحياناً أَو يَهجرون وظائفهم. وتُظهر هذه الردود الطبيعةَ المزيفةَ لثقتهم. أمّا العاملون وأَرباب العمل الواثقون حقاً فيستجيبون للفشل والنقد البنَّاء كفرص من أجل المزيد من المعرفة وتطوير المهارات. فإذا كان النقد غير عادل أَو هدّاماً فإنَّهم يصرّون على موقفهم وحقوقهم من الاحترام وتبادل المعلومات المباشر والواضح والعادل.

إن انعدام الثقة يمكن أن يكون خاصاً بمسؤوليّات محدَّدة (كأنشطة تتعلّق بالرياضيات أَو المجتمع أَو القيادة) أَو عاماً ولذلك تعتبر كل المسؤوليّات تقريباً مهدّدة.

يمكن أن يُشاهد انعدام الثقة في أشكال من السلوك مثل:

- الخوف من الفشل.
- الخوف من النقد.

- الاعتماد على النجاح.
- المبالغة بإرضاء رب العمل.
- تجنُّب التحديات.
- صعوبة في قول كلمة «لا».
- العمل المرهق.
- القلق إذا كان هنالك من يراقب.
- القلق فيما يتعلَّق بآخر موعد وبالأهداف.
- تحت الإنجاز.
- لوم الآخرين عند حدوث أخطاء.
- التغيُّب عند كثرة حركة العمل.
- طموح ضئيل أَو مفرط.

ويلاحظ من هذه القائمة أن انعدام الثقة يمكن أن يعيق كثيراً كلاً من التقدم الشخصي والمهني. ويؤدي، من وجهة نظر منظَّمات العمل، إلى مشاكل متعددة: كالإِنتاج الضعيف وتوتر يصيب العاملين، إضعاف الحوافز للعمل لدى هيئة الموظفين، التغيّب عن العمل، وعلاقات صعبة بين الموظفين.

من الواضح أن بناء الثقة هَمٌّ ليس فقط للعامل الفرد، بل لمنظَّمات العمل كذلك. أمَّا العمَّال الواثقون من أنفسهم فيجلبون لمكان العمل: النضوج، المنافسة رفيعة المستوى، الطموح،

المسؤوليّة، الحافز، الحماس، الإبداع، الإنصاف، حب التحدي والصّراحة. إن إيجاد الثقة مسألة تتعلّق بالاتصال بما هو موجود دائماً، أي إمكاناتك السلوكيّة والفكريّة الهائلة. وليس للثقة علاقة بالمنافسة، الثقة تتعلّق بحرية الوصول إلى قدرتك غير المحدودة.

إن تسمية ووصف الأفراد بكلمات مثل: «أحمق»، «غبي»، «بطيء»، «ضعيف»، «غير كفء»، «عديم الفائدة» أو «مغفل» كلمات غير دقيقة إطلاقاً وتهدم الثقة بصورة فادحة. ويمكن، في الواقع، أن يظهر العمّال الأفراد معرفة ضئيلة أو مستوى مهارات منخفض، ولكن لديهم قدرة لا حدود لها لتطوير التنافس المطلوب إذا أُعطي الواحد منهم الفرصة أو إذا وَضَع الناس إيمانهم فيهم. هذه الشروط الضرورية غير متوفّرة في كثير من الأحيان. وإن إظهار التّملْمُل والمواقف مثل: «لا يمكنك أن تُعَلّمهم شيئاً» أو «ستضيع وقتك» أصبحت تنبؤات كثيرة وتؤدي إلى التخمة. وقد يحدث أحياناً أن العمّال أنفسهم يتأخّرون في تطبيق أو تطوير المهارات المطلوبة. وسبب هذه الردود لا يكمن في انعدام الإمكانات، ولكن يكمن في شعورهم الضعيف الخاص بأنفسهم وانعدام الثقة. إن التطوير الشخصي وتقديم العون والثقة، كل ذلك ينبغي أن يسبق إحراز مهارات العمل.

تتطلّب تسهيلات الثقة بالذّات من قِبل أرباب العمل والمنظّمات ما يلي:

- تأكيد متكرّر على الإِمكانات السلوكيّة والفكريّة للعاملين.

- الإيمان بالفشل كخطوة لا تتجزَّأ من تطوير المنافسة.
- قبول النجاح والفشل كخطوات متكاملة ومتساوية من أجل إحراز المهارات.
- توكيد وتشجيع وإطراء جهود العمل.
- معرفة أن الثقة والمنافسة مسألتان منفصلتان.
- الاعتراف أن مستوى الثقة له تأثير على الإنتاج وتقدم المهنة والرضا بالوظيفة.

مقاومة التقليد

الضغط من أجل التقليد يقضي على فردية النَّاس وإبداعهم وإنتاجهم وثقتهم وحافزهم وطموحهم وحبّهم للمغامرة. التقليد يَصنع دُمى من النَّاس حيث يسمحون لأنفسهم أن يجرهم الآخرون هنا وهناك، حارمين أنفسهم من أن يكونوا مسؤولين عن حياتهم الخاصَّة. وتطلب ثقافات عمل عديدة الولاء المطلق. ولكن سياسة كهذه غير مفيدة للمنظَّمة أو العامل الفرد. والدليل الذي يؤيد هذا أن الناس الذين يعملون في مهن حرَّة يعيشون مدة أطول.

من المحتمل أن العمَّال الذين يأتون من ثقافات بيت ومدرسة ومجتمع تحب التماثل، سوف يختارون منظَّمات عمل متشابهة. ولكن النَّاس الذين يقلِّدون تَعلَّموا درساً مريراً وهو أن تكون مختلفاً يعني أنَّك تعاقب نفسك. ولكن مما يدعو للسخرية أن تكون مختلفاً يعني أنَّك تحقِّق حياة ورضا بالوظيفة أفضل.

تشير مقاومة التقليد إلى النضوج الشخصي ولا ينبغي أن نخلط موقفاً كهذا مع التمرّد أَو التصلّب، حيث يقاوم العمَّال كل أَو معظم الطلبات من أجل التغيير. أما العمَّال الناضجون فإنَّهم يلقون نظرة متفحِّصة على طلبات العمل الجديدة. ولكنهم لا يقولون «نعم» بسرعة وتأتي استجابتهم من مكان اختيار وليس من ضغط خارجي من أجل التقليد. وتفعل منظَّمات العمل خيراً إذا شجَّعت حرية كهذه لأن العمَّال الذين يتمتعون بدافع ذاتي أَو توجيه ذاتي أكثر مسؤوليَّة وإنتاجاً من العمَّال المقلِّدين.

وبما أن معظم النَّاس تَرَبوا في ثقافات عاطفيَّة واجتماعيَّة وثقافة عمل تتوقَّع التقليد، فإن أول خطوة من أجل تطوير التوجيه الذاتي تقوم على تقدير ميلك لتعيش حياتك وفق توقعات الآخرين. فإذا أجبت «لا» كثيراً على القائمة التالية من الأسئلة، زادت حاجتك للتقليد:

- □ هل تقول «لا» للطلبات غير العادلة؟
- □ هل تقول «لا» للطلبات العادلة عندما تكون الاعتبارات الأُخرى أكثر أهمية؟
- □ هل تطالب بأجر يوم عادل مقابل عمل يوم عادل؟
- □ هل تعتبر الناس مهمين كما تعتبر نفسك مهمّاً؟
- □ هل تُقَدِّر معتقداتك الخاصَّة؟
- □ هل تنظر نظرة عادلة إلى معتقدات وطلبات الزملاء وأَرباب العمل؟

- هل تفكِّر مَلياً في أكثر الأحيان باختيارات حياتك (ومنها مهنتك)؟
- عند اتخاذ قرارات، هل تتصرَّف بحدسك الخاص؟
- هل تعيش حياتك الخاصَّة كما تريد؟
- هل تدرك أن كلمات مثل «يجب» و«لا يجب»، «ينبغي» و«لا ينبغي» تشير إلى التبعية للآخرين وأنَّها كلمات طائشة وغير حكيمة؟

إن مقاومة التقليد لا تعني عدم مراعاة الآخرين، بل على العكس، إن النَّاس المدفوعين ذاتياً يراعون شعور الآخرين وحقوقهم، كما يراعون أنفسهم، وكذلك يتمنّون للآخرين أن يملكوا الحرية ليكونوا ويتصرَّفوا كما يريدون. إن معرفتك بأنَّه من حقِّك أن تعيش حياتك الخاصَّة كما تريد، ليست كافية. فالعمل بهذا الحق اختبار حقيقي، لأنَّك سوف تواجه معارضة كبيرة.

يقول نيلسون مانديلا: «إن قيامك بدور صغير لا يخدم هذا العالم».

إن هذه الكلمات قد تساعدك أن تلتزم بواجبك. وإن مستواك الخاص المتعلّق باعتبار الذّات هو منصة إطلاق باتجاه عدم التقليد. كما أن اختيار الأصدقاء والشريك ومنظّمات العمل التي تعزّز الفردية والاختراع والحدس وحرية أن تكون صادقاً مع نفسك تُسهّل عليك المحافظة على استقلالك.

إعطاء العمل مكانه المناسب

يكون العامل المتوازن في مركز يرى من خلاله أن العمل ما هو إلاّ واحد من عدد من المجالات الهامّة في الحياة. فالعلاقات والأسرة والنواحي الروحانيّة ونمط الحياة السليم تُعتبر من الأمور الجوهرية كما أنّها لا تَتَعَرَّضُ للخطر من قِبل العمل.

ويشتمل الأسبوع النموذجي لشخص له نمط حياة متوازن على ما يلي:

- يوم عمل لمدة ثماني ساعات كحد أقصى.
- إجازة أسبوعية.
- وقت كاف من أجل وجبة الغداء (ساعة واحدة).
- وقت فراغ كاف تقضيه مع الشريك.
- وقت فراغ كاف تقضيه مع الأَطفال.
- وقت فراغ كاف تقضيه مع نفسك.
- وقت فراغ كاف من أجل التمارين البدنية (30 ـ 40 دقيقة كحد أدنى).
- الاتصال مع الأصدقاء وأسرة المنشأة (كل أسبوع أَو أسبوعين).
- نزهات اجتماعية لمرتين أَو ثلاث مرّات أسبوعياً.
- غذاء يومي سليم.
- راحة ونوم لمدة ثماني ساعات يومياً.
- وقت كاف من أجل الإفطار والمواصلات كل صباح.

من النادر أن نرى برنامج عمل متوازناً كهذا. ولا يدهشنا هذا الأمر، لأن معظمنا تدفعه الأخطار والمخاوف، أما خلق أسلوب سوي للعمل فيعني المخاطرة بحصن من الردود العدائية. ومن الأفضل، كما يبدو، أن نستسلم وأن نستفيد من الظروف المهنية والاجتماعيّة المحدودة.

إن إعطاء العمل المكان المناسب يتطلّب تحرير الذّات من قيود العمل، وهو مقياس شعورك بالقيمة أو مقياس تهديد لهذه القيمة. ويتم هذا بتطوير احترام واعتبار من أجل الذّات التي لا يحددها عملك وإنما يحددها شخصك الفريد، وكذلك السعي وراء علاقات ونُظُم اجتماعية (مشتركة، تربويّة، روحانيّة ونظام عمل) التي تدعم تلك العملية. أما لماذا يجد معظم النّاس الأمر مهدّداً أن تخاطر بالتغيير، فلأن من الصعب أن نجد أنظمة اجتماعية وعلاقات تزيد الحياة قيمة وجمالاً. ولذلك يحتاج تحقيق نمط حياة متوازن إلى مسؤوليّة فردية وجماعية. فإذا عَززت منظّمات العمل الوجود الفردي لكل عامل وساندت تلك العملية، تحسن الرضا بالوظيفة والإنتاج.

البقاء متميزاً

التميُّز هو أساس النضوج، وذلك من أجل علاقات فعّالة ومواقف متوازنة تجاه العمل. التميُّز يعني أكثر من أن تُبقي شخصك وعملك منفصلين عن بعضهما. التميّز يشتمل على عدم التشويش على سلوك شخص آخر بالاتجاه المعاكس لك.

في يوم من الأيام جاءتني شابة تطلب المساعدة وكانت في حالة إحباط شديد لأنها مهما فعلت وأنجزت من العمل لم يكن يرضي ربّ العمل أبداً. وشعرت الشابة بأنها عديمة الفائدة وفاشلة كما ذَكَرَتْ. وكانت المشكلة أن سلوك مديرها الانتقادي وغير الواقعي قد دَمَجَتْه الشابة في نفسها ومن هنا جاء شعورها بأنّها مُدمَّرة. كان سلوك ربّ العمل يذكِّرها بأمّها التي لم تتمكّن الشابة من إرضائها. وعند سماعها تعليقات مديرها حول أدائها غير الملائم، أصبحت مُشوَّشةً في عَالَم ربّ العمل غير الآمن. كان يمكن للتميز أن يُساعدَ هذه الشابة لترى أنَّها وجدانية وديناميكية في عملها (وهي كذلك فعلاً) وأن طلبات ربّ العمل غير الواقعية تعكس الاعتماد الخاص لربّ العمل على أداء لا تتحمَّل مسؤوليته هذه الشابة. كان ينبغي لهذه الشابة أن تدافع عن مركزها بشدة وتواصل عملها حتى الإنجاز وترد بحزم على ربّ العمل وإدارته العقيمة قائلة: «أعرف أنه ربما يوجد بعض الأسباب لتكون غير واقعي وانتقادي ولكن أعرف كذلك أنني عملت بصورة حسنة ولن أتولى أي شيء قُلتَه ولكني سأصغي للواقعية والإنصاف والمساواة».

«مهمة عسيرة» يمكن أن تقول أيها القارىء. والواقع أن تنفيذ هذه المهمة لا يمكن أن يحدث إِلاَّ إذا شَعَرَتِ الشابة أنَّها بخير وواثقة من نفسها.

إذا عرفت أن كلمات وأفعال شخص آخر تدور دائماً عن ذلك الشخص وليس عنك، فإن ذلك يلهمنا فكرة رائعة. وهذه الفكرة لا

تساعدك فقط في تجنّب اعتبار الملاحظة موجهة إليك، ولكنها تجعل من الممكن المحافظة على باب التواصل مفتوحاً كذلك. وعندما تَغْرسُ في نفسك إشارة من شخص آخر، فإنك تفقد السيطرة على نفسك ويتعطَّل التواصل فوراً، لأنك إما أن تركز الآن على الأذى الذي تشعر به أَو تصد وتقاوم الإساءة. وعندما تعرف أن ما يقوله الشخص الآخر يدور عن ذلك الشخص، فإنَّك تكون في مركز قوي لتحاول أن تفهم الإِشارة الحقيقية المقصودة. فإذا قال لك مديرك مثلاً: «إن مستوى تواصلك ضعيف» فإن إشارته، مع أنَّها مباشرة، ليست واضحة إطلاقاً. إنه يحاول أن يُحمِّلَكَ كل المسؤوليَّة ولا يُقِرَّ بكل حاجاته. وإذا أردت أن تَبقى مُمَيَّزاً، فإنَّ الرد على هذا النقد يمكن أن يكون: «ما الذي يجعلك أن تقول ذلك؟». ويمكن أن يكون هناك رد حاسم آخر: «أنت لا تكون أبداً موجوداً عندما أريد أن أفعل شيئاً بصورة عاجلة». ولقد تغير النقد بطريقة أَو بأخرى ولكنه لا يزال بارزاً في طبيعته. وتستطيع الآن أن تَطلبَ المزيدَ من التوضيح: «ما هي الأمور التي تطلب أن تتم بسرعة، وكيف يمكن أن نصل لترتيب محدد بحيث أكون جاهزاً لتلبية حاجاتك؟» هذا الرد يُعيدُ الكُرةَ إلى ملعبه وعليه الآن أن يتولَّى مسؤوليَّة حاجاته: «حسناً، ربما بعد الغداء مباشرة عند الساعة الثانية بعد الظهر، يمكن أن نجتمع وأستطيع أن أطلعك على الأشياء التي تتطلَّب إنجازاً سريعاً». وبالمحافظة على باب التواصل مفتوحاً، وبدون غرس النقد في النفس، تتمكَّن من الوصول إلى الإشارة الحقيقية المخفية في النقد الأولي. ويمكن أن

يُؤخذ إجراء الآن لحل هذه الصعوبة. ولو أجبت على الإِشارة الأولى لرب العمل بعبارة: «لا يمكنك أن تتوقع مني أن أكون في مكانين بنفس الوقت»، فإن مثل هذا الرد يمكن أن يقود إلى ردّ تهكمي مضاد مثل: «أنت لا تكون أبداً في المكان الذي يجب أن تكون فيه». ويزداد الأذى، ولا يَسمَعُ أحدكما الآخر وقد تنفجر الانفعالات الحادَّة وتخرج مُقَطّب الجبين كئيباً. وبما أن التواصل قد تعطَّل، فلن يكون هنالك حل لأي مسألة.

التميز هو الأساس من أجل تواصل فعّال ويتحقّق بما يلي:

- □ معرفة أن الإشارة (سواء كانت مديحاً أَو انتقاداً) الصادرة من شخص آخر ليست عنك ولكن عن الشخص الذي أرسلها.
- □ الاعتراف أن الإشارة (سواء كانت مديحاً أَو انتقاداً) الصادرة منك لشخص آخر هي إشارة عنك وليس عن الشخص المستلِم.
- □ استعمال كلمة «أنا» واستخدام تواصل واضح ومباشر عند إرسالك إشارة.
- □ التصميم على تجنّب غرس في النَّفس ما يقوله آخر كاتجاه معاكس لك.
- □ بذل جهود حقيقيّة للمحافظة على باب التواصل مفتوحاً.

وقد تسأل: هل صحيح دائماً أن أي شيء يقوله شخص ما، هو عن ذلك الشخص وليس عني؟ وعلى سبيل المثال، إذا مدحني رب العمل ـ مثلاً: «أنا أقدّر مستوى مهارتك» ـ فالإِشارة حتماً عني

كشخص يتمتع بالخبرة؟ والمسألة هنا هي، مع أنَّك تملك حقاً الخبرة الجيدة، ولكنه رأي نابع من ملاحظة رب العمل. إنَّك تستطيع أن تتمتَّع بحقيقة أن مديرك يلاحظ مقدرتك، أو كما يحدث دائماً، قد ترى مستوى مهارتك ليست رفيعة المستوى كما يعتقد رب العمل. ولكن ملاحظة من فيهما الصحيحة؟ والجواب الملاحظتان صحيحتان. ومن المهم أن تُقِرّ بإطراء ربّ العمل ولكن تقييمك لمستوى مهارتك قد تكون أصدق بالنسبة إليك. العاملون المتوازنون يؤكّدون على الذّات ويقيمون جهود عملهم الخاص ومهاراتهم ولا يعتمدون على ربّ العمل أو ينتظرون منه أن يقدِّر قيمتهم وعملهم. ومع ذلك يشعر العاملون بمكافأة عندما يعترف رب العمل بشخص العامل وعمله. أما العمّال الذين لا يملكون اعتباراً قوياً من أجل الذّات ولا يقيمون مقدرتهم الخاصة، فإن التوكيد والمديح من أرباب العمل والمشرفين والزملاء يمكن أن يكونا منصة ضرورية لإطلاق رحلتهم إلى اكتشاف الذّات.

القسم الثالث

منظمات العمل والقيمة

«كل عمل عقيم، ما لم يكن هناك حب لأن العمل
ما هو إِلاً حبٌ خُلِقَ واضحاً»

جبران خليل جبران

الفصل الثامن

ثقافات العمل

طبيعة ثقافات العمل

إن ثقافة الأُسرة أقوى الثقافات وآثارها تُلقي ضوءاً وظلاً على حياة أعضائها وتستمر حتى عتبة الموت. والثقافات الأُخرى التي تؤثّر بقوة على حياة النَّاس هي ثقافة المدرسة وغرفة الصف. ونلاحظ في كثير من الأحيان أن ثقافة صف المعلّم المتميّز تختلف بصورة واضحة عن ثقافة المدرسة ولها آثار إيجابية عظيمة أَو آثار ضارَّة على أعضائها. وثقافة المجتمع كذلك يمكن أن تؤدي إلى فائدة أَو ضرر على أعضائها. وثقافات العمل لا تختلف عن تلك الثقافات. وكل الثقافات معقدة وتعمل في أوقات الاضطراب والتحول الاقتصادي السريع وكذلك التحول الاجتماعي والديني والسياسي والتكنولوجي.

ثقافة العمل مشابهة ومختلفة في آن واحد عن ثقافة الأسرة والمدرسة والثقافة العِرْقية أَو الوطنية أَو الدينيَّة. إنها متشابهة في

أساس قِيَمها وتقاليدها وفرضياتها الأساسيَّة ولكنَّها مختلفة عن الثقافات الأُخرى لأنَّها تركِّز على حياة العمل أكثر من كل أَو معظم مجالات الحياة. وعلى كل حال، يأتي العمَّال إلى مكان العمل ومعهم ليس فقط مسائل عملهم ولكنَّهم يأتون ومعهم نظرياتهم الشخصية والعائلية والمدرسية والجماعية والعِرْقِية والوطنية والدينية والثقافية. وقد يسبِّب هذا مصادمات عندما تتعارض تماماً قِيَم الثقافات الأُخرى التي ينتمي إليها العمَّال مع قِيَم ثقافة العمل. وإن معرفة القِيَم الكامنة يمكن أن تساعد في توقُّع أَو منع أَو حلّ نزاعات العمل والمدراء والعاملين. والوصية التي أوصي بها الذاهبين لمقابلة من أجل وظيفة أن يتأكَّدوا أن تكون عملية الاختيار ذات اتجاهين وأن يسألوا عن طبيعة ثقافة وإِدارة المنظَّمة. ويعبِّر عدد من أَرباب العمل عن سخطهم حول فكرة أنَّهم كذلك يجب أن تطرح عليهم أسئلة من قِبل العاملين المحتمل تعيينهم. ولكن ربّ العمل الحكيم سوف يرى بسرعة نضوج طالب الوظيفة الذي يحب أن يفعل ذلك.

ثقافة العمل، كبقيّة الثقافات، يصعب تعريفها. وليس من السهل تمييزها. وإن ما تراه لا يظهر كل حقيقتها. إن ثقافة العمل مكوَّنة من رموز ولغة وافتراضات وتقاليد وأشكال سلوك تُظهر بوضوح مستوى وقِيَم ثقافة العمل. إنها نمط من افتراضات رئيسية أَو أشكال سلوك لوحظت في العمل في الماضي وتُلَقَّنُ للمشتركين الجُدد كطريقة صحيحة لكي يُدركوا ويُفكِّروا ويَشعروا ويَعملوا. وعندما تكون طبيعة ثقافات كهذه غير مراعية لشعور وحقوق الآخرين فسيكون لها آثار

عويصة على سعادة كل الأعضاء. ولا شك أنّه من الضروري أن تدقق وتراجع معتقدات منظَّمة العمل حول ما يلي:

- طبيعة الشخص.
- طبيعة العلاقات الإنسانية.
- أسلوب الإدارة.
- العلاقات بين المنظَّمة وأعضائها.
- العلاقات بين المنظَّمة والمجتمع.
- العلاقات الثنائية.
- الأُسرة.
- نمط حياة متوازن.
- الناحية الروحانيّة.
- قابلية السقوط.

فمثلاً، هل تنظر ثقافة العمل إلى النّاس كأَشخاص غير عاديين ومقدّسين وطيبين في جوهرهم، أم هل ترى النّاس عموماً ضعافاً وبحاجة إلى مراقبة؟ وهل ترى مهمتها في تقديم خدمة للمجتمع أو استغلال المجتمع من أجل الكسب والبحث والتعلّم؟ هل ترى المنظَّمة الإمكانات غير المحدودة للبشر، أم هل تعتقد أن النّاس لا يمكن الوثوق بهم ويحتاجون أسلوباً إدارياً حازماً؟ هل المنظَّمة صديقة للشخص والأسرة والعلاقات أم ترى الربح أكثر أهمية من النّاس؟ وما هو موقفها تجاه العاملين الذين يعملون ليكونوا متوازنين

وروحانيين، أَو تجاه أولئك الذين يهدّدهم العمل أَو الذين عليهم أن يبرهنوا عن أنفسهم من خلال العمل. هذه أمثلة من الأسئلة العديدة التي يمكن أن يتحرّى عنها العامل المحتمل توظيفه.

ومن المدهش كيف طَوَّرتْ ثقافة العمل استعارة بلاغية أَو رموزاً خاصَّة لتضغط بها المسائل المعقَّدة وتحوّلها إلى صور بلاغية بسيطة. وهذه أمثلة شهيرة عن الاستعارة البلاغيَّة:

- عسكري.
- رياضي.
- اجتماعي.
- ميكانيكي.
- حيواني.

إن ثقافات العمل الموصوفة بنعوت عسكرية تشير إلى القادة كزعماء أَو ربابنة سفن، وتشير إلى المدراء كضبَّاط. فمن العبارات الرائجة المستعملة: «إنها حرب»، «إننا نُدير سفينة مترنحة» أَو «على النَّاس أن يَشِدّوا الأحزمة هنا». ويُنظرُ إلى العاملين هنا وكأنَّهم فرقة كشَّافة أَو جنود مشاة. أما العبارات المستعمَلة للتشجيع فإنها تُضخِّم اللغة الرمزية العسكرية: «الوضع شاق جداً في الخنادق»، «احرس مؤخرتك»، ويتحدَّث المدراء والعاملون عن انتصار في المعارك أَو هزائم في الحملات ودائماً في حالة حذر ويقظة فيما يتعلَّق بتخريب آلات المصنع أَو تعطيل الإِنتاج. أما المكافآت فَتُعطى «للشجاعة» أَو «لتقدمك عن الآخرين».

وفي مكان العمل الموصوف بنعوت رياضية، فيشار إلى مكان العمل كفريق ويشار إلى المدراء والمشرفين كرؤساء للفريق ومدربين، وهكذا. وتُقدرُ بصورة خاصة كلمات مثل عمل الفريق والقيام بالقسط الكامل من التمرين والعمل. ومع أنه يسمح لبضع «نجوم» أن يبرزوا من الفريق، ولكن أن تكون لاعب فريق جيد يُعْتَبَرُ أكثر أهمية. ويُقدِّرُ مكانُ العمل هذا السباقَ السنوي وتمارين بناء الفريق واحتفالات تقديم الجوائز. ويُتَوَقَّعُ من العمّال في هذه الاحتفالات أن يُظهروا حماساً يعزّزه فريق هتافات التشجيع الذين مهمتهم أن يخلقوا معنويات عالية وروحاً جماعية. ويمكن أن يكون لهذه الشركات أعلام ورايات وكذلك أغنية خاصة بالشركة. والمهم القيام باللعب والفوز بالمباراة. أما أولئك الذين لا يتقنون اللعب فقد يوضعون خارج خط نطاق الملعب. إن ثقافة العمل هذه مشابهة للأسرة المتكافلة حيث التماثل هو القاعدة. أما الفردية فَيُنْظرُ إليها كتهديد عام، وإن أي محاولة لتحرير نفسك تقود إلى إبعادك تماماً. وغالباً يشتكي العمّال الأعضاء في الأسرة المتكافلة أن المنظَّمة تطالب بولاء مطلق وهي غير مراعية لحياة العامل الشخصية والعامّة والعائلية.

منظمة «أسرة سعيدة كبيرة واحدة» تعبير يمثّل ثقافة تُنعتُ بالثقافة الاجتماعية. فالقادمون الجُدد عبارة عن صغار، والمدير العام عبارة عن الوالد الكبير أو الأم الكبيرة، والعمّال المفضّلون عبارة عن حيوانات أليفة مُدلّلة. ويوجد كذلك أعمام وعمّات موجودون لمساعدة العمّال في الحصول على ما يريدون من الوالد الكبير الذي

يضبط الناحية المالية أو الأم الكبيرة التي تضع الأنظمة. والكبار يعرفون أكثر من غيرهم، ولكن، مثل الكثير من الأولياء، سوف يستجيبون بصورة إيجابية فقط إذا التزم العاملون بأنظمة الشركة أو طلبوا نصيحتهم. والمكافآت تقدّم بصورة خاصّة من أجل دعم وحدة «الأسرة» وللخدمة الطويلة وللولاء. واجتماعات المنظّمة، مثل حفلات عيد الميلاد، جزء من تلك الثقافة. أما العمّال الذين لا يرقون إلى توقعات «الأسرة» والذين يتركون الشركة لا يُرحبُ بهم مرّة أُخرى في أي وقت. بينما أولئك الذين كانوا موالين يُرحب بهم دائماً. ومحاباة الأقارب في التوظيف أَمر عادي، وأولئك الموجودون داخل الأسرة يُعزّزون ويُرفّعون إلى المراكز العليا بينما يُبعد أولئك الموجودون خارج الأسرة.

أما الثقافات الميكانيكيّة فَتَظْهر باستخدام نُعوت مستعارة مثل: «يدار العمل في هذا المكان كآلة مُزوّدة بالزيت بصورة جيدة» أَو «أنت هنا كالعصا في الدولاب» أَو «إنه مجرد خط تجميع» أَو «كل شيء يجري بدقة كالساعة» ونتوقع أن نجد هنا تقليداً صارماً حسب المعايير والقِيَم.

هناك منظمة من نوع نادر وتُوصَفُ بنعوت مستعارة من الحيوانات. قد يُشار إلى منظّمة من هذا النوع كحديقة حيوانات ويشار إلى الأعضاء بالقط الأول أو الكلب الأول أَو الأسد الملك أَو حصان العمل أَو النحل الناشط أَو الدجاج أَو حَمَل الأضاحي. وتشتمل العبارات العادية على: «إنهم يجعلوننا نعمل كالكلاب»، أَو «هذا

المكان فخ يشبه قفص العصافير»، «نادراً ما يلقون إلينا بِعَظْمَة»، أَو «عندما تَفشل، يُلقى بك للذئاب». في كثير من الأحيان، يكون هذا النوع من الشركات عديمة الشعور في طبيعتها ومشابهة لثقافة الأسرة عديمة العاطفة حيث التشديد يقع على القلق المادي وليس هناك متسع للمودَّة. إن مكاناً كهذا أَو ثقافة عمل كهذه تُهمل على نحو فادح الرعاية الاجتماعية والعاطفة لأعضائها. وإن منظَّمة عمل كهذه مثال عن أن «الأرباح قبل النَّاس».

ولا يوجد أمثلة كثيرة عن منظَّمات عمل تركِّز على الشخص، ولذلك لم تنشأ نعوت مستعارة تمثِّل هذه الثقافة. وبينما يوجد إدراك متزايد يقول إن ثقافات العمل تحتاج أن توسع وجهة نظرها لتشمل الأفكار الثقافية والشخصية التي يجلبها لمكان العمل العمَّال والمدراء وأَرباب العمل، فإن التوكيد لا يزال يتجه إلى كيف يزداد الإِنتاج إلى حدّه الأعلى. أما إدارة الثروة البشرية ودوائر هيئة الموظفين وأنظمة اختيار العاملين المعقَّدة، فإنَّها تتجه للتكيف مع حاجات المنظَّمة. إن هذه التطورات، وإنْ كانت خطوة في الاتجاه الصحيح، إلاَّ أنها تضيف إلى ثقافة المنظَّمة أكثر من أن تكون جزءاً لا يتجزأ منها أَو مصدراً لتحدٍّ حكيم.

ثقافات العمل وقيمة العمَّال

كل نوع من الأنواع الستة من ثقافات العمل التي عُرِّفت له أنماط معينة خاصة متعلِّقة بالإِدارة والتواصل:

- العسكري: مهيمن، متحكِّم، تواصل رأسي/ سفلي.
- الرياضي: طلبات متكافلة، تواصل رأسي/ سفلي.
- اجتماعي/ أُسرة سعيدة: وقاية مفرطة، تواصل سفلي/ علوي.
- ميكانيكي: غير مراعٍ للعواطف، التوكيد على الإِنتاج والمكافآت المادية.
- حيواني: تواصل متعسف، غير مراعٍ للعواطف ولا للجسم؛ قاسٍ، يركز على الإِنتاج والتواصل الاستغلالي.
- الشخصي: مساواتي، ديموقراطي، تواصل صريح ومباشر.

الثقافات الرياضية والعسكرية اشتراطية في طبيعتها؛ فإذا «التزمت بالقاعدة أَو السياسية» فإن خضوعك سوف يكسبك تقديراً واحتراماً وترفيعاً ومكافآت مادية مشروطة. وعلى كل حال، لا تسمح لك أي من الثقافتين بالاستقلال الشخصي أَو المبادرة أَو الإبداع. أما المزايا التي تقدمها ثقافات العمل هذه لأعضائها فهي: الأمان المالي، إمكانية الترفيع والعمل لمدة طويلة مقابل الولاء والخضوع. أما السيئات: فهي فقدان الاستقلال، تقديرك ليس من أجل ذاتك ولكن من أجل ما تقوم به، الخوف من عدم وضعك في المستوى المناسب، الاعتماد على الآخرين، الأمر الذي يعرقل عليك الانفصال عن العمل، إخماد فرديتك الشخصية وقدرتك الهائلة. وهناك بعض التقدير الرمزي للحاجات الشخصية والعائلية وللعلاقات. وتقدم المنظَّمات التكافلية العون كما يمكن أن تكون منصفة في دفع الأجور المنصفة، ولكنها تطلب التماثل وانطفاء الفردية والتفاني من أجل المنظَّمة.

أما الأفراد الذين تجذبهم ثقافة الهيمنة والتحكُّم فيكونون في غالب الأحيان من أولئك الذين يعملون:

- ليبرهنوا على أنفسهم.
- ليكونوا آمنين مالياً.
- ليكونوا متوسطين.
- ليكونوا أحراراً.

أما أولئك الذين تجذبهم ثقافة عمل الأسرة فغالباً ما يكونون من هؤلاء الذين كانوا مدلَّلين في الماضي ولهم شعور ضعيف عن التنافس والثقة، ويأتون بحاجة أَو أكثر من هذه الحاجات:

- لينتموا.
- ليكونوا آمنين مالياً.
- ليفشلوا.
- كي لا يريدوا أن يعملوا.

وثقافات العمل غير المراعية للعواطف ولكن مراعية للجسم (ميكانيكيَّة) والاستغلالية بالكامل (الحيوانية) لا تقدِّم أي دعم أَو احترام أَو تقدير للكائنات البشرية ولا تكافىء عاطفياً المساعي الإِنسانية. ويهيمن على العمل المضايقات الشفهية والجسديَّة، وإِن أي محاولة لمواجهة الظلم تعامل بشدَّة أَو خشونة.

وجميع تلك الثقافات غير صديقة للشخص أَو الأسرة أَو العلاقات.

الحقوق التي تؤكِّد على القيمة

إذا كانت مسؤوليَّة كل عامل منفرد أن يدعو ويقبل السلوك الذي يؤكد على قيمته ويرفض بشدَّة أي رد يُضعف الشخص، فإنَّه من الواجب على ربّ العمل ومنظَّمة العمل أن تحترم العمَّال. ولا يعني هذا أن يتغاضى أرباب العمل عن مركز اهتمام المنظَّمة ـ الإنتاج إلى حده الأعلى ـ ولكن يجب أن يُحافظ على مركز الاهتمام مع المحافظة على الاحترام لكل التابعين لنظام العمل. وينبغي أن يكون هناك اعتراف واقعي أن للعمَّال مسؤوليّات شخصية واجتماعية وعائلية هامَّة خارج العمل. ويجب أن تُؤمَّن لهم كل وسائل الراحة من أجل الأحداث الهامة كولادة طفل أَو زواج أَو أزمة (كإصابة عضو في الأسرة بمرض خطير أَو اكتئاب نفسي أَو وجود أَطفال ليسوا بخير). ويقلق الكثير من أرباب العمل من أن خلق بيئة لرعاية العمَّال يعني أن تكون «لَيِّناً». وهنالك مشكلة أُخرى وهي أن معظم أَرباب العمل والمدراء من الذكور الذين لا يَروقُ لهم تعابير عاطفيَّة عن التقدير ويستعملون أساليب «قاسية». ولكن العدوان أَو الهيمنة أَو النقد المخزي أَو القمع أَو المضايقة الشفهية أَو التهديد، أشكال من السلوك لم تَعُد مقبولة من أجل التعامل بين أَرباب العمل والعمَّال أَو بين العاملين أنفسهم. وعلى كل حال، إن سلوكاً كهذا عبارة عن إعاقة للإنتاج، ولا يُوَلِّد إلاَّ الاستياء والمرارة والعدوان المضاد والقلق والتفكير بالانتقام وتخريب آلات المصانع وتعطيل الإنتاج. وفي أمريكا، نجد أن أكثر سبب دائم للموت في مكان العمل هو الجريمة.

ويوجد كذلك الوباء الشائع للأمراض المتعلّقة بالعمل. وقد آنَ الأوان أن يدرك أَرباب العمل والمدراء أن الاستخفاف والسخرية والتهكّم أَو أي سلوك يقلّل من شأن شعور العامل بالذات لن يؤدي إلى مزيد من الإنتاج أَو الأرباح، وإنما خلافاً لذلك تماماً. وليس العمّال السعداء أكثر إبداعاً وإنتاجاً فقط ولكنهم أيضاً مؤيدون ومناصرون لبعضهم بعضاً وللإدارة كذلك، وهذا يَظهر بصورة خاصة وقت الأزمات.

وتحتاج منظّمات العمل، ليس فقط إلى تطوير ثقافة الاحترام للعمّال، ولكن يجب أن تكفل أن يحترم العاملون بعضهم بعضاً أيضاً وأن يحترموا أرباب العمل والمدراء كذلك. وعندئذٍ، سيعرف الجميع أن أَرباب العمل يحترمون العاملين وأن العامل يحترم زميله بالعمل. وبعبارة أُخرى، كما تزرع تحصد.

ومع ذلك، يوجد عمّال وأَرباب عمل ومدراء أفراد يجلبون إلى مكان العمل نظريات عاطفيَّة وثقافيَّة عن كراهيتهم لأنفسهم وللآخرين، وعن العدوان والاعتماد المزمن على الآخرين أَو على أداء العمل أَو عن كرههم للعمل أَو مستويات متعصّبة عن تجنّب العمل. ولكن لا ينبغي أن يُسمح للمشاكل الشخصية لأي كان في المنظّمة أن تَنْتَهك حقوق الآخرين. وإن إهمالاً كهذا يقلّل من شأن تقدير الذّات لذوي العلاقة كلهم.

وللعمّال والمدراء وأَرباب العمل حقوق محددة مشتركة:

- الحق بالسّلامة الجسديَّة.
- الحق بالسّلامة الجنسيَّة.

- الحق بالسّلامة العاطفيّة.
- الحق بالسّلامة الفكريّة.
- الحق بالسّلامة الاجتماعيّة.
- الحق بالسّلامة الإبداعيّة.

الحق بالسّلامة الجسديّة

لا شك أنه يوجد تحسّن حول السّلامة الجسديّة في مكان العمل، كالثياب الواقية، وأدوات الحماية الخاصّة بالأذن والعين، وبيئة عمل وتجهيزات أكثر أمناً. ولكن لا يزال هنالك أماكن عمل تنقصها دورات المياه الصحية وتسهيلات غسل الأطباق ومطاعم عمّال نظيفة ومصمّمة بصورة جميلة. ولسوء الخط ليس هناك إلاّ القليل من التقدّم فيما يتعلّق بالاعتداء على سلامة العمّال الجسدية (وأرباب العمل كذلك)، الأمر الذي له الآثار المدمّرة على تقدير الذات: الدفع، الاستئساد، البصاق، العنف، التهديدات الشفهية، التهديد الجسدي، عبارات قمعية بحجم كبير، التنافس، والمظهر.

وكلما كان مكان العمل أكثر سلامة وسروراً، كلما زاد عدد العمّال الذين تصلهم الإشارة: «أنتم جديرون بالرعاية الجسديّة».

الحق بالسّلامة الجنسيّة

إن الحدود الجنسيّة لكل من الرجال والنساء، وخاصة النساء، كانت ولاتزال مُنْتَهَكَة بصورة خطيرة. ولكل عضو في منظّمة العمل

حق ثابت بالسَّلامة الجنسيَّة ولا ينبغي أن يعاني أيّاً من الأمور التالية:

- مضايقة جنسية شفهية.
- مضايقة جنسية بحركة أَو إشارة بدنية.
- معانقة أَو ملامسة لم يطلبها أحد.
- فضح جنسي.
- أي تدخّل جسدي من طبيعة جنسية.

إن الإشارة القوية التي تحتاج أن تَجْهر بها منظَّمة العمل دائماً هي: «إن حقك بالسَّلامة الجنسيَّة مُعترف به، وإن أي انتهاك لهذا الحق سوف يُنظر إليه بصورة خطيرة»، وينبغي على منظَّمات العمل أن تضمن وجود محكمة آمنة غير علنية للعاملين والمدراء للتشاور، وإن أي إثبات لأي حقوق انتُهِكَت يجب أن يتم من خلال بنية مُعترف بها.

الحق بالسَّلامة العاطفيَّة

بينما نجد أن الحقوق الجسدية والجنسية تحترمها القوانين في معظم الدول، فإن الحقوق العاطفيَّة، وهي مهمة كذلك من أجل تعزيز تقدير النَّاس لذاتهم، لم تحرز بعد حماية كهذه. ومن أشهر الاعتداءات على قيمة العمَّال وأَرباب العمل الاعتداءات العاطفيَّة. وأكبر حق مقدّس لكل شخص هو أن يكون محبوباً ومقدَّراً وإن أي سلوك يُضعف هذا الحق هو انتهاك عاطفي. علاوة على ذلك، إن كل عالَم العمَّال العاطفي يحتاج أن يُحترم، وعلى أَرباب العمل أن يدركوا

أن المشاعر أدقُّ مقياس لمعرفة ما يجري لعامل في أي لحظة من الوقت. وإن الزيادة في الإصغاء العاطفي سيفيد العمَّال والمدراء وخصوصاً الذكور الذين يتجنَّبون العواطف، ما عدا عاطفة الغضب. وعندما لا يَخلقُ مكانُ العمل جواً آمناً يعبِّر فيه الناس عن خوفهم وحزنهم واستيائهم وغضبهم وسرورهم وعدم استقرارهم وحَنَقِهم وأذى يصيبهم وفزعهم، فهذا يعني خَلق عالم الجريمة والرذيلة الذي يستطيع في النهاية أن يهزّ أساسات المنظَّمات.

بصرف النظر عن الفشل المستعمل لتقييم الشخص، فإن التهديد للكيان العاطفي يمكن أن يأخذ عدة أشكال:

- التعبير عن الرفض الصريح أَو الكراهية.
- السخرية أَو الاستهزاء بمخاوف العمَّال.
- معاقبة العواطف («لا تكن ضعيفاً على هذا النحو»، «الرجال الحقيقيُّون لا يبكون»).
- تخفيف العاطفة («سوف تشعر بصورة مختلفة غداً» «نحن جميعاً نشعر هكذا أحياناً»).
- كبت العاطفة («لا ينبغي أن تشعر بالغضب هكذا»).
- تحييد العاطفة بعدم الاعتراف بها («إذن ماذا تريد»، «ما هي المشكلة؟»).

إن القبول والتسامح والعمل بتعاطف يكفل لدرجة كبيرة، أن قيمة الذَّات لكل أعضاء المنظَّمة ثابتة لا تتزعزع.

الحق بالسَّلامة الفكريَّة

إن حق احترام القدرة الفكريَّة غالباً ما يُنتهك في مكان العمل. ودائماً يَخلط معظمُ الناس المعرفة والمهارة مع الذكاء، كما يُستخدم الإنجاز والمنزلة الرفيعة في الشركة كوسيلة أن شخصاً أرفع مقاماً ولجعل الآخرين يشعرون أنَّهم أدنى منزلة. ولكن المعرفة والمنافسة ومنزلة الشخص في العمل دلالة على التعلُّم والخبرة، ولَسْنَ أبداً مقياس ذكاء. وكما ذُكر سابقاً، الذكاء إمكانية هائلة وغير محدودة لنفهم ونتكيّف مع عدد وافر من الثقافات. إن حق السلامة الفكريَّة يشتمل على معرفة هذه الموهبة الطبيعيَّة وقبول أسلوب العمَّال في ما يتعلَّق بتكوين وتنظيم عالَمهم. وإن إثبات هذا الحق يُمَكِّن العمَّال أن يُطوِّروا إمكاناتهم الفريدة. وإن أي نقد لن يؤدي إِلاَّ إلى إحكامِ قَبضتهم على طريقتهم بالقيام بعملهم الحالي.

وتهديد السَّلامة الفكريَّة للعاملين والمدراء وأَرباب العمل يمكن أن يأتي بأساليب عديدة:

- التهكم على جهود العمل («لقد شاهدت طفلاً يفعل ذلك على نحو أفضل»، و«انتبه لنفسك»).
- الضجر والانفعال حول العمل «لن يفيد هذا شيئاً»).
- عدم تحمُّل وانتقاد الأخطاء والفشل («إن كلمة فشل لا تُستخدم هنا»، «هل كنتَ في الفضاء الخارجي عندما اقترفت تلك الخطيئة؟»).

- الضغط على نحو مفرط من أجل النجاح («لا يوجد عذر لعدم تحقيق الأهداف»، «الفشل غير مقبول هنا»).
- نَبْذ الآراء («ماذا تعرف عن أي شيء؟»، «من طلب رأيك»).
- التنابذ بالألقاب («أنت أحمق»، «أنت غبي»، «أنت قضية فاشلة»، «أنت لا تصلح لشيء»).
- انتقاد الإدراك والفهم وأسلوب صنع الأشياء («من أين أتت تلك الفكرة؟»، «فقط التزم بما طُلب منك»).

ما يحتاج العمَّال أن يسمعوا من المدراء وأَرباب العمل هو الاعتراف بذكائهم والإيمان بقدرتهم على التعلّم وقبول الفشل والنجاح كأمرين مكملين للعمل والإبداع وتقدير جهودهم الحقيقيّة لتحقيق أهداف العمل.

الحق بالسَّلامة الاجتماعيَّة

إن الوجود الاجتماعي لكل عامل ظاهرة فريدة ولكل عامل الحق بالاعتراف بتلك الخصوصيَّة في مكان العمل. وقد يُنتهك حق النَّاس بالسَّلامة الاجتماعيَّة من خلال ما يلي:

- تجاهل حضورهم أَو غيابهم.
- عدم مخاطبتهم بألقابهم المفضَّلة.
- عدم الالتفات إليهم على نحوٍ متعمد.
- نبذهم.

- تركهم وحدهم.
- إطلاق تعليقات وضيعة عنهم.
- إظهار عداوة غير شفهية لحضورهم (التصرّف بأسلوب متكبِّر والنظر إليهم بازدراء).
- عدم إشراكهم بالحديث.
- تعبير واضح عن السُّخط والعدوانية تُجاههم.
- التفوّه بتعليقات ساخرة («لقد حضر السيد كامل الأوصاف»، «إنك لا تملك دليلاً واحداً عما تعني كلمة العمل الجِدّي، أليس كذلك يا همفريز؟»).

لا يوجد تشجيع للعامل أفضل من أن يُقال له بصورة صادقة ومخلصة: «أنت عضو عزيز وموضع تقدير واحترام في هذه المنظَّمة».

الحق بالسَّلامة الإبداعيَّة

إن أكثر ما يحتاجه الإنسان هو أن يكون مقبولاً من أجل ذاته وحرّاً أن يعيش وجوده الفريد والخاص بصورة حرة. فالتقدير من أجل الذَّات عبارة عن جواز مرور يسمح لنا أن نكون أحراراً مع أنفسنا.

أما الضغط من أجل التقليد فهو أكبر عائق يمنع العمَّال من ممارسة حقهم في أن يعيشوا حياتهم بطريقتهم الخاصَّة والفريدة وأسلوبهم المبدع. إن إجبار العمَّال أن يتبعوا سلوكاً مخالفاً

لمعتقداتهم وقِيَمهم الخاصَّة فذلك مخالفة فادحة لحقوقهم، كما أن عدم تحمّل الاختلاف بالرأي والمعتقدات عبارة عن انتهاك آخر. إن مصدر الكثير من المشاكل في مكان العمل يكمن في الضغط على العمَّال أن يعملوا ضد مزاجهم وميلهم الفطري لذواتهم الفريدة. ومن سخرية الأقدار، أنَّه عندما يسمح للعمَّال بالحرية ليكونوا أنفسهم ويكتشفوا العالم بطريقتهم الفريدة الخاصة وأسلوبهم المبدع، فإنَّهم يصبحون أكثر إنتاجاً وأكثر رِضاً عن عملهم وأكثر وفاءً. ومن المؤسف أن الكثير من العمَّال يعانون من أنَّهم مجهولون في مكان العمل. وعلى منظَّمات العمل أن تضمن إلقاء الضوء عليهم وإعطاؤهم الفرص من أجل التعبير عن مشاعرهم الحقيقيَّة وإبداعهم. ثم إن الوجود القوي للعمَّال هو الذي يهيىء الصورة من أجل مكان عمل فعَّال ونشيط.

ثقافة عمل مراعية لشعور وحقوق الآخرين

ليس لأماكن العمل تاريخ معروف بمراعاة شعور وحقوق كُلّ من العمال والمدراء. أما منظَّمات العمل المراعية لهذه الأمور فلها عقيدتها أن كل أولئك الذين يعملون تحت مِظلّتها أفراد أفذاذ ولهم حقوق وحاجات جسدية وجنسيَّة وعاطفيَّة وفكرية واجتماعية وإبداعيَّة وروحيَّة، كما أن هذه المنظَّمات تعمل ما بوسعها لتُصْغي وتستجيب لهذه الحقوق والحاجات. إن منظَّمات العمل المراعية للشعور والحقوق تَعْلم أن أسلوبها المركز على الشخص سوف يخلق الأمان والسَّلامة والتحدي والبهجة لكل العمَّال لتحقيق أهداف العمل. إنها

تعلم أن تقدير واحترام العمّال والإصرار على حقوقهم يجب أن تُعطى الأفضلية قبل الإِنتاج والأرباح. كما انَّها تفهم وتقدِّر الأثر العميق لمستويات حماية تقدير الذَّات الواقع على الإبداع والإِنتاج والإِدارة. إنها تشارك في العلاقات التي تعزِّز وعي العمَّال والمدراء بأنفسهم، وترعى تلك العلاقات. وتلتفت بصورة خاصَّة لأولئك المرضى منهم أَو الذين تنقصهم الثقة بالذات. إنها تلاحظ الخصوصيَّة والقيمة والإِمكانية غير المحدودة لأولئك العمَّال القلقين وتحاول أن تنقل لهم تلك الصورة. إنَّها تؤكِّد على القدرة الفكرية لكل عامل من عمَّالها ولا تخلط المعرفة والخبرة مع الإِمكانية الفكرية. إنَّها تقبل الفشل والنجاح كمرحلتين متساويتين في العملية الرائعة للعمل. كما انها تمتدح جهود العمل وحب العمل. إنها تسعى أن تجعل العمل والإدارة يعزِّزان مصلحة العاملين وخيرهم. إنَّها تعرف الشَّرَك المستور في التوكيد على أداء العمل، وآخر موعد للتسليم، والمقارنة والمنافسة مع الشركات الأُخرى. إنَّها تشدد بصورة خاصَّة على العلاقات المراعية للشعور والحقوق بين أعضائها من هيئة العاملين، ولا ترى أي تسامح تجاه عدم الاحترام بين العاملين أَو بين المدراء والعمَّال. إنَّها ترى نقاط الضعف وقابلية السقوط لدى العمَّال والمدراء وتقدِّم لهم وسيلة وصول لخدمات استشارية سرية غير علنيَّة. إنَّها قلقة من أجل أولئك العمَّال الذين فقدوا حبّهم للعمل أَو الذين لم يكن لديهم حب العمل في الماضي، وتقدم فرصاً للنماء والتطور الشخصي والمهني. إنَّها ترى أن العمَّال أغلى ما تملك وتسعى أن تضمن ألا يصبح عملهم أكثر أهمية من قيمتهم.

لا تعني كلمة الرعاية تَحَمُّل مسؤولية الناس. إن ما تعنيه هو خلق بيئة خدمة اجتماعية لتحسين الأحوال يتعلَّم الناس من خلالها أن يتحمَّلوا مسؤولية الذات وتزويد الدعم والعون للعمَّال الذين يشقون طريقهم بصعوبة.

يأتي العمَّال إلى مكان العمل ومعهم سلسلة هائلة من الحاجات. فإذا أُغفلت هذه الحاجات أَو نُبِذت أَو أُهملت فإن دافعهم ليعملوا ويلبوا طلبات الوظيفة سوف تتأثَّر سلباً. إن منظَّمة العمل المراعية للشعور والحقوق تمد يدها، بكل قلبها وعقلها، إلى أعضائها وتفعل ذلك بطريقة لا تعرض للخطر أهداف العمل. بل على العكس من ذلك، إن المنظَّمة الناضجة تعرف أن الجميع يربحون عندما يشعر العمَّال أنهم معزَّزون ومكرمون.

الفصل التاسع

الإِدارة والعمل والقيمة

مدراء يديرون أنفسهم

إذا كان الأولياء مهندسي ثقافة الأسرة، فإن للمدراء وأرباب العمل الأثر الأكبر على ثقافة العمل. وإذا كان هناك منظَّمة عمل متعدِّدة الجنسيات أو وُجدت لوقت قصير، فإن المدراء والمشرفين سَيُختارون على نحو يَصلحون لهذه الثقافة. إن أسلوب الإِدارة يشير إلى تقدير المدير لذاته، كما أنَّه يؤثِّر على تقدير العمَّال لذاتهم، سواء عرف الأفراد ومنظَّمة العمل هذه الحقيقة أم لم يعرفوها. علاوة على ذلك، يعكس المدراء الذين يؤيِّدون ويدعمون ثقافات العمل التي تهمل السعادة الإِنسانية، علاقَتَهم القلقة مع الذات ومع الآخرين.

يبدو أنّه يوجد عنصران يشكِّلان أساس أسلوب الإِدارة: النضوج أَو نظريات المدراء الثقافية والعاطفية من جهة، وثقافة منظمة العمل من جهة أُخرى.

أما بالنسبة للعنصر الثاني، فإن منظَّمات العمل، وبطريقة مختلفة، تعين نوع المدير الذي تستحقه. وعندما تكون المنظَّمات، في طبيعتها، مراعية للشعور والحقوق، فإنَّها تحرص على اختيار مدراء تحويليين، وتراقب بيقظة الإِدارة وعلاقات هيئة الموظفين. وعلى كل حال، عندما لا تكون أماكن العمل غير صديقة للشخص، فإنَّها تتجه لاختيار المدراء الذين يعكسون هذا الإهمال.

يتولى المدراء أدوار قيادتهم ومعهم إِدمان للعمل، أَو قد يكون العمل مصدر تهديد لهم. أما أولئك المدمنون للعمل أَو المعادون بأسلوبهم فيمكن أن يعبِّروا عن حاجتهم للبرهنة على أنفسهم بتوقعات أداء عمل رفيع المستوى، وعدم تحمّل الأخطاء والفشل، وردود شديدة الانتقاد للعمل، والضجر، وصعوبات في تفويض الآخرين بالقيام بعمل ما، وأسلوب إداري متحكم بصورة مفرطة وكثير الطلبات. ولا يقع نظر هؤلاء إِلاَّ على الإِنتاج والحساسية تجاه قيمة الذات أما عمالهم فسيتغيَّبون عن العمل. فقيادتهم يمكن أن تُلخِّص بعبارة: «حسِّن نفسك أَو ابتعد من هنا».

ويتجه المدراء الذين يُظهرون حب الكمال والسلبية للتعبير عن اعتمادهم على العمل بتوقعات رفيعة المستوى من الذَّات، قلق حول أداء عمل جيد، عدم الكلام حول توقعاتهم من العمَّال، إرهاق أنفسهم، تفويض ضئيل للآخرين للقيام بعمل ما، استياء مكبوت تجاه الآخرين الذين لا يعملون بجهد كما هم يعملون.

إن الأساس في الإِدارة الفعَّالة يقوم على مدراء يديرون أنفسهم

بصورة فعَّالة. فعندما لا يملك المدراء التحكّم في حياتهم الشخصيَّة وحياتهم العامَّة وفي عملهم، فإنَّهم لا يكونون في مركز ناضج كافٍ ليتولوا تحمل إِدارة مسؤوليّات الآخرين.

بعض الأسئلة وثيقة الصِّلة بالموضوع الذي ينبغي على المدراء أن يطرحوه على أنفسهم هي ما يلي:

- كيف أعتبر نفسي؟
- ما هي الصِّفات التي يمكن أن أستعملها لأصف نفسي؟
- ما هي الصِّفات التي يمكن أن يستعملها الآخرون ليصفوني؟
- هل أُحاول أن أبرهن على ذاتي من خلال العمل؟
- هل أشعر أن العمل يهدِّدني؟
- هل يمكن أن أصف نفسي كشخص سلبي أَو عدواني أَو عدواني/ سلبي أَو مطالب بحقوق الآخرين؟
- هل أتمتع بنظام متوازن تجاه العمل؟

كيف أعتبر نفسي؟

إنه سؤال جوهري. لقد شرحنا سابقاً كيف يتجه الرجال إلى نبذ مسائل قيمة الذات والتطور الشخصي وتعزيز العلاقات ومعرفة القراءة والكتابة ومفهوم التواصل، ونظروا إليها «كشيء للنساء» أَو «هراء» أَو «للمخنثين». ولكن دفاعاً كهذا لا يبشّر بالخير بالنسبة للمدراء الذكور. وسواء أحب المدراء ذلك أَو لم يحبوه، فإن رأيهم بأنفسهم

سيؤثّر على كل شيء يفعلوه وسيكون له أثر هائل وحاسم على أسلوبهم في قيادة الآخرين.

إذا كنت مديراً، فإن أولى مسؤوليّاتك أن تضع نفسك موضع تقدير واحترام، بحيث تكون رعاية نفسك موجودة قبل أن تحاول أن ترعى وتدير الآخرين.

وعليك أن تلاحظ أن أكثر شخص يمكن أن يهملك هو نفسك. فمثلاً، عندما تكون معادياً تجاه نفسك أو تصف نفسك بكلمة «أحمق» أو «ضعيف» أو «غبي» أو تضغط على نفسك عندما تكون متعباً أو تفوتك وجبات الطعام أو تأكل في عجلة من أمرك أو تعمل ساعات طويلة أو تسخر من نفسك، فأنت بذلك لم تعد تخلق عالماً حيث تكون فيه موضع تقدير واحترام. وتكاد الآن أن تكون في مركز لا تستطيع أن تطلب من العمّال أن يكونوا مسؤولين وأن يرعوا أنفسهم. ومن جهة أخرى، عندما تُظهرُ الهدوء ورباطة الجأش، فإنّك في مركز قوي لتطلب نفس الأمر من الآخرين. أما العمّال فإنّهم بسرعة يكتشفون فيما إذا كان للمدراء معياران من أجل التعامل معهم. وبسرعة يجدون تبريراً كي لا يستجيبوا لطلباتهم.

هنالك عدد غير عادي من المدراء الذين لا يشعرون بحقهم فيما يتعلّق بالحب والاحترام والتغذية والرعاية لأنفسهم. وينشأ هذا التقصير في رعاية الذات من ثقافة واسعة الانتشار، حيث يُربّى الأطفال أن يعيشوا حياتهم من أجل الآخرين، أو يعاقبون إذا تصرّفوا حسب فطرتهم وحقيقتهم. وهذا ما يدعو للأسف، لأن مصدر إلهام

الإبداع والإنتاج والقيادة الفعَّالة هو المدير الذي يعمل وينطلق من إمكاناته الفريدة وغير المحدودة.

أما الأفعال التي تُظهر الاحترام للذات فهي كما يلي:

- رعاية ملموسة للذات.
- أسلوب حياة متوازن.
- الإصغاء للذات.
- توكيد دوري على قيمة المرء وفرديته وقدرته الهائلة وقدسيته.
- تعزيز واحترام المشاعر والعمل بها.
- التعرُّف على والدفاع عن: الحقوق الجسدية والجنسيَّة والعاطفيَّة والفكريَّة والاجتماعية والإبداعية والروحية.
- أخذ الوقت الكافي لتكون مع ذاتك.
- تشكيل واحترام العقائد الخاصة.
- تشجيع ومديح الجهود الخاصة من أجل رعاية الذَّات.
- دعم الذَّات.
- تحدي الذَّات.

وتأخذ أنشطة احترام الذَّات الممارسة على نحو ضئيل وقتاً لتكون مع الذات وتحدي الذات. أما القدرة على التمتع بصحبة نفسك وتحدي ذاتك لتتقدَّم على طريق رباطة الجأش والقِيَم الروحية، فهي دلائل قوية على النضوج.

ما هي الصفات التي يمكن أن أستعملها لأصف نفسي؟

أفكارك حول ذاتك ما هي إلاّ مرآة لمستوى وقاية تقدير ذاتك. والناس عموماً يحسنون ذكر صفات الوقاية ولكنهم يتواضعون عند ذكر الصفات الإيجابية. وهذا أمر جيد لأن الصفات الأولى تقلّل من التوقعات بينما الصفات الثانية تحمل التهديد بزيادة التوقعات. وإذا لم تقبل نفسك من أجل نفسك فإنَّك سوف تنشغل بأوصاف حماية نفسك.

صفات حماية الذَّات

□ عدواني	□ أدنى من غيره مقاماً
□ قلق	□ قليل الاحتمال
□ متوسط	□ سريع الغضب
□ محافظ	□ محدود
□ متهور	□ سلبي
□ متفانٍ	□ ميال للكمال
□ مكتئب	□ متطرّف
□ صعب	□ بطيء
□ غبي	□ أحمق
□ عنيد	□ أعلى من غيره مقاماً
□ متردّد	□ جبان
□ ناشط على نحو مفرط	□ غير ممكن التحدّث إليه

أما الاحتمالات فلا حدود لها. ولكن ينبغي أن لا يفوتنا براعة كل وصف.

فإذا كنت محظوظاً بصورة كافية لتكون في موضع اعتبار كبير من أجل الذات وغير معتمد على الآخرين أَو العمل، فإن وصفك لنفسك غالباً ما يكون إيجابياً عن ذاتك.

أوصاف إيجابيّة عن الذّات

□ طَموح	□ متشدِّد
□ مؤيد للحق	□ ناشط
□ متوازن	□ نِدٌّ
□ مراع لشعور الآخرين	□ عادل
□ معتدل	□ حازم
□ مُتَحدٍ	□ خالٍ من التكلّف
□ منسجم	□ شريف
□ مجابه	□ رؤوف
□ وجداني	□ منصف
□ واضح	□ متزن العقل
□ غير نزاع إلى الاستئثار	□ ذو قِيَم روحية
□ صريح	□ متعاطف
□ خاص	□ حميم
□ مسؤول	

فقط من 5 إلى 10 بالمئة من الكبار يصفون أنفسهم بهذه الأساليب الإيجابية.

ما هي الصفات التي يمكن أن يستعملها الآخرون ليصفوني؟

إنه سؤال مفيد لحماية نفسك من خداع الذّات. وهي وسيلة رائعة لعدم مواجهة التقييم الحقيقي عن كيف ترى نفسك. اطرح هذا السؤال على شخص تشعر أنّه صريح وصادق وتعرفه لمدة طويلة. قد تتكشّف الحقيقة أحياناً عند مقارنة قائمة صفاتك مع قائمة صديقك.

هل أحاول أن أبرهن على ذاتي من خلال العمل؟

لقد بُحثَ هذا السؤال في الفصل 3، وإجابتك سوف تؤثّر بصورة كبيرة على كيف تدير أمرك. أما مسؤوليتك فتهدف إلى أسلوب عمل متوازن (الفصل 5 و7) وليس من أجل مصلحتك فقط ولكن لمصلحة وخير أولئك العمال الذين تحمل مسؤوليتهم كذلك.

هل أشعر أن العمل يهدّدني؟

لقد عالج الفصل 3 و4 بوضوح الخوف من العمل وإِدمان العمل وسوف تُناقَش آثارهما فيما بعد في هذا الفصل. وتقول وجهة نظر رب العمل والعامل إن المدير الذي يهدّده العمل يشكّل تهديداً أكبر من تهديد مدمن العمل.

هل يمكن أن أصف نفسي كشخص سلبي أَو عدواني،
أَو عدواني/ سلبي أَو مطالب بحقوق الآخرين؟

إن الإجابة الصادقة على هذا السؤال ستكشف نوع أسلوب القيادة

التي يمكن أن تتولاها. وتؤدي القيادة السلبيَّة إلى موقف يقاوم التدخّل، وتسبب القيادة العدوانية إلى ظهور قوة مكبوحة بصورة قاسية أَو قوة عمل متمرِّدة. أما القيادة العدوانية/ السلبية، فإنَّها تنشىء بيئة عمل متقلِّبة يهدِّدها ردود سريعة خفية من قِبل العمَّال. والقيادة فقط، هي الوحيدة المطالبة بحقوق الآخرين التي يمكن أن تخلق علاقات عمل صريحة وصادقة مدفوعة للعمل وملتزمة به. وإنه لأمر عصيب، عندما يُقيِّم المدراء أنفسهم كسلبيين أَو عدوانيين، أَو عدوانيين/ سلبيين، أن يوجهوا قوى حمايتهم لأنفسهم بقدر ما يوجهونها إلى تطور واجباتهم.

هل أتمتع بنظام متوازن تجاه العمل؟

يستطيع العمَّال ومنظَّمات العمل أن يعتبروا أنفسهم محظوظين عندما يكون المدراء متوازنين. ولهؤلاء القادة وأمثالهم أثر هائل ليس فقط على حياة عمل النَّاس ولكن أيضاً على حياتهم الاجتماعية والعائلية والتربوية والروحية.

والمقصود هنا أن المسؤوليَّة تقع على كاهل المدراء في توجيه نظرياتهم الثقافية والشخصية الخاصة بهم قبل أن يتولوا قيادة الآخرين. وينبغي على منظَّمات العمل وأَرباب العمل أن يستخدموا مدراء ناضجين في أسلوبهم تُجاه العمل.

مدراء يديرون الآخرين

القادة لا يولدون ولكنهم نتاج تأثيرات بعيدة وقريبة ونتاج درجة

تحررهم من المواقف الضاغطة والمقيدة. إن مستوى الحماية الذي بناه المدراء حول شعورهم الخاص بالذات يبيّن بوضوح كيف يتعاملون مع العاملين. ولا يستطيع المدراء، أصلاً، أن يعطوا ما هو ليس بحوزتهم. فإذا لم يشعروا بأنّهم بخير فإنّهم لا يستطيعون أن يساعدوا الآخرين كي يكونوا بخير. والعكس صحيح كذلك: فالمدراء المتمتعون بشعور قوي عن الذّات يستطيعون أن يسهّلوا للآخرين أن يتقبّلوا بسرور قيمة ذاتهم.

أما بالنسبة لأولئك الذين يملكون الشعور بأنّهم أدنى درجة، فإن العمل يمكن أن يقع في مصيدة القيمة، ومن المحتوم أن المدراء القلقين سوف يأتون بأسلوب غير سوي لمكان العمل، أما المدراء المدمنون على العمل أَو المهددون به، فإنّهم سوف يُحدثون خراباً ليس فقط على حياتهم الشخصية أَو العامة أَو المهنيَّة، ولكن على حياة عمَّالهم كذلك. وكلما احتاج المدراء أن يبرهنوا عن أنفسهم من خلال العمل وضعوا ضغوطاً ليس على أنفسهم فقط ولكن على العاملين أيضاً. ويتجه المدراء المدمنون وكذلك السلبيُّون إلى وضع أكبر جهد على أنفسهم، ولن يطلبوا مباشرة العون والمسؤولية من العمال. أما القادة المدمنون والعدوانيون فإنّهم يضغطون على أنفسهم بكل توكيد، ولكنهم غالباً ما يجعلون من حياة العمَّال جحيماً وذلك بالنقد والطلبات المتطرّفة. ولكن لا هؤلاء ولا أولئك يمكن أن يكونوا جيدين في التوكيد على الذات أَو العاملين.

ويتجه المدراء المهدَّدون من قِبل العمل، وكذلك المدراء

العدوانيُّون، إلى تحويل المسؤوليَّة إلى العمَّال. كما يطلب هؤلاء المدراء الكثيرَ من الآخرين أكثر مما يطلبون من أنفسهم. ويستعملون معياراً مزدوجاً ويخلقون الاستياء بين العمَّال. ويتجه القادة المهدَّدون من قِبل العمل والقادة السلبيُّون إلى دفن رؤوسهم في التراب آملين أن الأمور ستنتهي على خير، وأن الصعوبات سوف تزول. لا يوجد قيادة حقيقية هنا وإن حالة «كل شيء يمضي» تتجه إلى التنفيذ.

ويُظهرُ المدراء الذين لديهم أسلوب متوازن تجاه العمل رعاية ناضجة حول أنفسهم. ويصفهم الآخرون بأنَّهم مسؤولون ووجدانيُّون. هؤلاء المدراء جيِّدون في التوكيد على الذات والعاملين، وتراهم مباشرين وواضحين في تشجيعهم لجهود العمَّال وفي مواجهة عمل أو سلوك غير مقبول.

يقع على عاتق المدراء مسؤوليَّة كبيرة من أجل حل قضايا عملهم وقضايا القيمة ولكن ينبغي على منظَّماتهم كذلك أن تضمن توفر التدريب الإِداري المناسب. وغالباً ما يَفتقر التدريب الإِداري إلى التركيز على التطور الشخصي. وتكمن الفعالية الشخصية في قلب الفعالية الإِدارية. وإن تعلّم مهارات الإِدارة لا يضمن قيادة جديدة. وإذا لم يحقق المدراء درجة معقولة من قبول الذّات والاستغناء عن آراء الآخرين، وإذا لم يتخلَّصوا من الوقوع في مصيدة العمل والقيمة، فإنَّهم لن يكونوا في مكان آمن لممارسة مهارات الإِدارة الفعَّالة. وينهمك المدير الناضج والمتوازن في العديد بما يسمى أساليب الإِدارة الفعَّالة. وليس النَّاس حمقى، وسوف يستخدمون

السلوك الذي يخدمهم على أحسن وجه (وليس بالضرورة الشركة) في أي لحظة.

حقوق المدراء والعمَّال

لا ينبغي أن تتعرَّض للخطر مصلحة العمَّال والرضا عن العمل من قِبل قيادة غير فعَّالة، وبعبارة أُخرى، لا يجوز السماح للمشاكل الشخصية للمدراء أن تؤدي إلى انتهاك حقوق العمَّال. وتشتمل هذه الحقوق على ما يلي:

- حق السلامة البدنية والجنسيَّة والعاطفيَّة والفكريَّة والاجتماعيَّة والإبداعيَّة. (راجع الفصل 8).
- حق الاحترام.
- حق العمل في جو إيجابي.
- حق التواصل المباشر والواضح.
- حق طلب العون عند الحاجة.
- الحق بإدارة منصفة وفعالة.
- حق التعبير عن أي حاجة أَو شكوى.
- حق العمَّال أن يلتمسوا العون من الهيئات الإدارية التي تعترف وتحمي وتطالب بهذه الحقوق، عندما يقع انتهاك لهذه الحقوق.

قد تبدو هذه الحقوق أساسيَّة وجوهرية، ولكن مما يؤسف له أنَّه يوجد دليل واضح يشير إلى وجود أماكن عمل لا تُؤيدُ فيها هذه الحقوق.

حق الاحترام

كل عامل يستحق الاحترام. وإن انتهاك هذا الحق الجوهري يسبِّب الكثير من المشاكل في أماكن العمل. وعندما لا يُعطي العمَّال أنفسُهم هذا الحقَّ الأفضليةَ العظمى، فإنَّهم يضعون أنفسهم في خطر عاطفي واجتماعي ومهني كبير. فإذا لم تَقُم منظَّمة العمل والمدراء بالتزاماتهم تجاه هذا الحق، وإذا لم يحتفظوا به كشيء مقدس في سياستهم، فإن العمَّال سيصبحون في خطر كبير.

الاعتقاد القديم الذي يقول إن العمَّال يجب أن يكسبوا احترام المدراء اعتقاد شَرْطي في طبيعته ويعني أن أعمالهم التي تستحق الاحترام وليس شخصهم. إنها صيغة تؤدي إلى الصراع لأن العمَّال ليسوا سلوكهم. فاحترام الآخر يعني احترام وتبجيل الكيان الفريد لذلك الشخص. قد يكون هناك عمل أو سلوك آخر غير مقبول أَو يهدِّد أَو يُنَفِّرُ المدراء، ولكن يجب أن تُعالج هذه الأمور بطريقة محترمة. أما المدراء الذين يفعلون خلاف ذلك، فإنَّهم ينهمكون في سلوك يؤدي إلى الشجب والإدانة.

حق العمل في جو إيجابي

لا ينبغي لأي عامل أن يتحمّل جواً عدوانياً. ويستحق العمَّال أن يتابعوا أهداف عملهم بدون عقبات غير ضروريّة صادرة من الزملاء أَو المدراء. ومن المعروف أن العامل الوجداني يعاني من صعوبات تأتي من عمَّال أقل اندفاعاً للعمل. أما الإِدارة التي لا تتحرَّى ولا تصحِّح

هذه الإساءة فإنها إدارة ضعيفة. والمنظَّمة كذلك تخذل الجميع عندما لا تتوفَّر لديها الوسيلة لإيجاد حل للسلوك العدواني والسلبي للمدراء.

حق التواصل المباشر والواضح

كلمة مباشر تعني أن الرسالة موجهة إلى العامل المقصود، وكلمة واضح تعني أنها رسالة مبلغة مني «أنا». والآن تَمعَّن التبليغ التالي من مدير إلى واحد من عمَّاله: «مايكل، هل أنت في وضع يمكنك من تبادل المناوبة مع جون يوم الخميس؟ يحتاج جون أن ينقطع عن العمل لبعض الوقت».

المشكلة بالرسالة التي بها كلمة «أنت» في هذا التبليغ هي أن المدير لا يعترف بحاجته إلى مايكل ليغطي مناوبة جون، ثانياً إنه يحاول أن يجعل مايكل يتولّى مسؤوليَّة حاجته. إن المدير مُخَوَّلٌ أن يَطلب ويأمر، وليس عليه تحويل المسؤوليَّة إلى عامل آخر. أما الرسالة المباشرة والواضحة فيمكن أن تكون مثلاً: «مايكل، أنا بحاجة لشخص ما ليغطي نوبة جون وإنني أقدِّر لك عملك إذا كنت في وضع لتتبادل معه المناوبة».

حق طلب العون عند الحاجة

أعرف الكثير من العمَّال الذين يخشون طلب العون إذا كانوا معرَّضين لمشكلة أَو إذا لم يكونوا على يقين أَو كانوا بحاجة لإرشاد أَو توجيه. فإذا ساد أمر كهذا فإن من المحتمل أن تكون الإدارة

القائمة على العمل إدارة مستبدّة وجائرة في طبيعتها، وقد تحدثت كذلك لعمّال لا يريدون أن يطلبوا أمراً من المدراء أو أرباب العمل لأنهم لا يريدون أن يزيدوا في الضغوط إضافة للضغط الذي يحمله القادة على أكتافهم. ويوحي موقف كهذا أن المدراء مدمنون على العمل ويتولون مسؤوليّات أكثر مما ينبغي. ومهما يكن السبب، فإن أحداً لا يكسب عندما لا يعبِّر أحد عن الحاجات أو يواجه الصعوبات. علاوة على ذلك، يوجد، عند طلب العون، رأي صريح يشيز إلى نقص المنافسة أو الفشل، وإنّه من خلال القبول الناضج توجد فرص للمرء أن يتعلّم مهارات فعّالة.

الحق بإدارة منصفة وفعّالة

إن مستوى الأمان الشخصي للمدراء ومواقفهم تُجاه العمّال له أثر عميق على العمّال الأفراد ومعنويات الموظفين. إن الفعالية الشخصية هي أساس الفعالية المهنية. وعندما يَنْقُصُ المدراء الفعالية الشخصية فغالباً ما يكونون عدوانيين أو حازمين من غير سبب، أو متصلبين أو سلبيين أو مبالغين في إرضاء الآخرين أو مترددين أو متلاعبين أو ساخرين أو مدافعين. ويشتكي العمّال أن المدراء لا يحسنون الإصغاء ولا يقدرون ولا يأخذون أي إجراء فيما يتعلّق بحقوقهم الأساسية بالسّلامة البدنيّة والجنسيّة والعاطفيّة والاجتماعيّة والفكريّة والإبداعيّة. ويتكلّم هؤلاء العمّال كذلك عن قلّة اجتماعات الموظفين وعن قصور في الاعتراف بالمنجزات ونقص في فرص الحصول على معلومات لاتخاذ القرارات وعدم الاستفادة من المدراء وعدم التمكّن من

التحدّث إليهم، ومعاداة أي محاولة لمواجهة الإِدارة غير الفعَّالة. ويعاني بعض العمَّال من تعسُّف كامل من قِبل المدراء. ومن الواضح أن أمراً كهذا مرفوض وغير مقبول. وعلى العمَّال أن يتكاتفوا ليواجهوا أي قيادة هدَّامة. وينبغي عليهم أن يطالبوا بقوة بحقّهم في قيادة منصفة وفعَّالة ويتَّخذوا الإجراء اللازم والحازم عندما توجد إِدارة كهذه غير مستعدة لتقديم العون أو المساعدة. والإجراءات الضرورية قد تشتمل على إثبات انتهاك الحقوق والحاجات وكتابة خطة عمل وتقديمها إلى كل الموظفين والإِدارة وربّ العمل واتحاد العمَّال. وقد يكون ضرورياً أحياناً إجراء عمل متطرّف كالإضراب عن العمل من أجل إحداث تغييرات في القيادة. إن مواجهة كهذه ما هي إِلاَّ عمل من أجل رعاية شعور وحقوق ليس العمَّال فقط ولكن من أجل المدراء والمنظَّمة كذلك. وإن تجاهل الإهمال هو رفض للذات والتواطؤ مع المدير القابل للسقوط لا يخدم إِلاَّ في استمرار المشاكل. وتعني المواجهة، من جهة أُخرى، أن فرص التقدم متوفِّرة للجميع.

حق التعبير عن أي حاجة أو شكوى

عندما لا يعبّر أحد عن شكاوى العمَّال، فإن الشكاوى تصبح عالم عنف يهز فعالية المنظَّمة. كما يمكن للعمَّال أن يصبحوا معادين، سريعي الغضب، غير مبالين ومنتظرين انتهاء يوم عملهم. وينبغي على العمَّال الذين يجدون صعوبة بالجهر بحاجاتهم أو شكاواهم أن يكتشفوا كيف يمكن أن يساعدوا أنفسهم أو كيف يحصلون على المساعدة من الآخرين ليجدوا حلاً لهذه السلبية.

وعندما يسود الصمت لأنه أمر غير مأمون أن نتحدَّث مع مدير، عندئذٍ ينبغي التماس العون من مساندة الهيئات المختلفة مثل: الإدارة العليا، ربّ العمل، محامٍ أو مكتب الشكاوى الحكومي.

حق العمَّال أن يلتمسوا العون من الهيئات الإدارية التي تعترف وتحمي وتطالب بهذه الحقوق، عندما يقع انتهاك لهذه الحقوق

إن تشكيل هيئات تحمي وتؤيّد حقوق العمَّال بدأت تظهر. أما الأمثلة عن هذه الهيئات فهي: الدوائر الشخصية، إدارات المصادر البشرية، برامج لمساعدة العامل، وتوفر مراكز استشارية غير علنية. ومع ذلك، لايزال بعض العمَّال لا يثقون بهذه المبادرات لأنَّها مؤيدة للإدارة. أما الهيئات التي تنشأ من العمَّال وتشتمل على العمَّال فمرغوب بها أكثر من غيرها ومقبولة عن طيب خاطر. ولايزال يلجأ معظم العمَّال إلى اتحادات العمَّال على كل حال. والأهم من هذا كله أن كل هيئة تقوم بمهمتها بصورة فعّالة ومنصفة.

إدارة حاجات العمَّال

يحمل المدراء مسؤوليّات صعبة من أجل تعيين العاملين، وتسريحهم، ومن أجل المجابهة وتحديد الأهداف وتنفيذ آخر موعد لإنجاز العمل، والتفاوض والتوسّط، ولكن كيف ينفّذون هذه الواجبات فهذا هو الأهم. لقد تحسَّن الكثير من الخطط الإدارية المعقَّدة والمتطوّرة، ولكن هذه الخطط مُصاغة بلغة مضطربة وغير مفهومة وأحياناً تشوش أو تحير المدراء كما تحير العمَّال. أما الإدارة

الفعَّالة فأكبر همّها أن تضمن للعمَّال أن يعبِّروا بوضوح عما يحتاجونه من المدراء والعكس بالعكس.

ليس الأمر سهلاً على المدراء عندما تكون اللغة الشائعة بين العمَّال هي لغة «أن لا تفعل». ولكن يريد العمَّال أيضاً من القادة أن لا:

- يخذلوهم
- يكونوا عدوانيين
- يذلّوهم
- يشوهوا سمعتهم
- يستخفوا بهم
- يطردوهم من الخدمة
- يصحّحوا علناً
- يكونوا غير حسَّاسين
- يكونوا غير مراعين للشعور والحقوق
- يكونوا غير منصفين
- يأمروا
- يضغطوا أَو يدفعوابعنف
- يتحرَّشوا جنسياً
- يتحرَّشوا جسدياً
- يهدِّدوا
- يصرخوا
- يتهكَّموا
- يكونوا شكَّاكين

والأمر مفيد عندما يُعَبَّرُ عن الحاجات بصورة إيجابية. ويَطلب العمَّال من المدراء أن:

- يكونوا محترمين
- يكونوا واضحين تجاه التغذية الاسترجاعية حول أسلوب العمل.

- ☐ يصفوا لحاجاتهم
- ☐ يكونوا منصفين
- ☐ يراعوا شعورهم وحقوقهم
- ☐ يكونوا واضحين تجاه الاختلاف بالرأي
- ☐ يكونوا حسَّاسين
- ☐ يسهل التحدّث إليهم والإفادة منهم
يصحّحوا بصورة إيجابية
- ☐ يكونوا متعاطفين
- ☐ يكونوا حازمين
- ☐ يعتذروا عن فقدان السيطرة
- ☐ يعتذروا عندما يقترفون خطأً

- ☐ يواجهوا السلوك غير المقبول
- ☐ يستخدموا رسائل فيها عبارة «أنا»
- ☐ يكونوا مباشرين وواضحين
- ☐ يعقدوا اجتماعات دورية للموظفين
- ☐ يكونوا مرنين
- ☐ يوزعوا المسؤوليّات بصورة عادلة.
- ☐ يشجّعوا اتخاذ القرارات الإيجابية
- ☐ يخاطبوا العمَّال بالألقاب الحسنة
- ☐ يعترفوا ويقدِّروا ويشجّعوا فعالية العمل
- ☐ يطلبوا العون عند الحاجة

وتُعبِّر معظمُ هذه الحاجات عن المشاعر والأحاسيس. أما طلب المواجهة فهو صرخة من أجل تواصل واضح حول أي قضية شخصيَّة أَو عامَّة أَو قضية عمل تشكل مصدر استياء بالنسبة للمدراء. وكما بيَّنّا سابقاً، يتيسَّر التقدّم على أحسن وجه بالتواصل الصادق والمباشر والصريح.

وبما أن معظم النَّاس لا يحبون أن يعترفوا عندما يكونون على خطأ، فإن اعتذاراً حقيقياً ومخلصاً عن قرار خاطىء أَو فقدان السيطرة (كعدوان أَو إذلال عامل علناً) أمر نادر. ولكن للاعتذار شأن كبير لأن له أثراً يشفي الجرح الذي أصاب قيمة الشخص والعلاقات بين الأطراف المتنازِعة، كما أنَّه يشكِّل خطة ناضجة لوضع حلٍّ للصعوبات البارزة.

إِدارة معنويات الموظفين

بما أن المعنويات هي دم الحياة لهيئة الموظفين، فإن من مسؤوليّات المدير الهامَّة خلق معنويات مرتفعة. ولا شك أن المعنويات تُعَزَّزُ بالانتباه إلى قيمة الذَّات لكل عامل، ولكنَّها تتطوَّر كذلك بتفاعل الموظفين المتكرِّر (تفاعل مهني واجتماعي)، واتخاذ قرارات جماعية، والتوكيد على حقوق الموظفين من قبل القادة، وإمكانية الاستفادة من القادة والتحدّث إليهم. أما المدراء الذين يمكن الاجتماع بهم والتحدّث إليهم فلديهم قدرة على جعل الأعضاء يشعرون بالأمان إذا بحثت معهم قضايا العمل أَو غيره. ويشعر العمَّال بالأمان إذا كان المدير موجوداً في أوقات محددة وموجوداً دائماً وقت الأزمات. إن التوكيد على حقوق العمَّال قضية أساسية لخلق معنويات إيجابية، ومع ذلك إنها منطقة مهملة في الإِدارة، ويشتمل التوكيد على الحق كذلك على إيجاد وسيلة لجعل كل العمَّال يشعرون أنَّهم مشاهَدون وتحت الأنظار، وليس من أجل ما يفعلون (هذا مديح) ولكن من أجل من يكونون. وحتى عندما يكون العمَّال على صلة مع

قيمة الذّات، فإن التوكيد على الحق، مسألة دقيقة وحسّاسة. ولكن إذا عولجت بصورة حسنة، فلها آثار طيبة ومجزية على العمّال ومنظّمة العمل. وسوف تقدم الإرشادات التالية العون والمساعدة:

- دائماً وأبداً، قَدّمْ توكيدات صادقة وحقيقية. فإذا لم تكن صادقاً ولا تشعر بأن العمّال يستحقون تلك التوكيدات، فإنَّ لغتك غير الشفهية سوف تكشف أمرك، وسوف تُرفَضُ التوكيدات لأنَّها غير مخلصة.
- قدّم توكيداً على حق دون أن تتوقع جواباً سريعاً. وعموماً، عندما يرد عامل على توكيد، دفاعاً عن نفسه، فهذا يعني أن ذلك الشخص يحتاج ذلك التوكيد أكثر ما يكون. ولا ينبغي عليك أن تستسلم، لأن التوكيد هو تعبير عن شيء تشعر به وتدركه، ولا يجوز أن يُضحى به لكسب استجابة معينة.
- إن أقوى توكيد هو الانتباه للعامل. ومن الأفضل الإحجام عن المدح المبالغ به (لأنه يندر أن يكون حقيقياً) وإن نظرة أَو إيماءة أَو ابتسامة يمكن أن تكون كافية للتوكيد والتطمين. وعند التحدّث مع عامل ما إيَّاك أن يَصرف انتباهك عن شخص آخر يقاطعك، وفقط عندما تُنهي حديثك بالكامل، تستطيع أن تلتفت للطلبات الأُخرى.
- إحرص أن يكون التوكيد غير مشروط وليس له دافع خفي. لا تقدم توكيداً لتحصل على شيء مقابله (كتقدير أَو عمل معروف، أَو إطراء) لأن ذلك تلاعب وليس توكيداً أَو تطميناً.

- قدّم التوكيدات بصورة متكررة لتخلق سلسلة من التوكيدات بين الموظفين.
- تجنّب استخدام الصِّيغ المبتذلة أَو التعابير الغريبة أَو المُبالغ فيها. (مثلاً، «عظيم»، «ممتاز» «رائع» «درجة أولى»). استخدم لغة عملية وحقيقية ونابعة من القلب.
- وأقوى التوكيدات هي التوكيدات العفوية غير المشروطة.

ومن المهم أن لا نخلط التوكيد مع المديح. وهناك أفعال كثيرة للعمَّال تستحق المديح والمكافأة والتقدير. ولكنَّ ما يريده العامل هو تقدير من أجل شخصه الفريد. وهذا ما تعنيه كلمة تقدير. ويشتمل التوكيد على أمثلة مختلفة كتقدير حضور العامل أَو غيابه، إظهار المحبة، مناداة العمَّال بالألقاب المفضلة لديهم. إظهار الاهتمام عند غياب أحدهم أَو عند مرضه أَو انحراف مزاجه، حسن الإصغاء إذا خاطبوا أحداً والنظر إلى عيني العامل أثناء الحديث وعلى نحو إيجابي.

وبمودة ورفق يستجيب معظم العمَّال إلى المدراء الذين حقاً يبذلون جهدهم لتلبية حاجاتهم. وهناك عمال قليلون يعانون من مشاكل شديدة في العيش والعمل، ويحتاج المدراء دعماً مسانداً من منظَّمة العمل واتحاد العمَّال ليجابهوا تلك الآثار المدمرة. أما اتحادات العمَّال التي لا تؤيِّد استمرار خدمة عمال كهؤلاء، فإنَّها لا تقدِّم خدمة لمنظَّمتها الخاصة أَو للعمَّال أنفسهم أَو العاملين الآخرين الذين غالباً تتعرض حقوقهم للخطر ولا للمنظَّمة التي قامت بتعيين

العمّال. ومن جهة أُخرى يوجد عدد ضخم من المدراء عرضة للنقد والسقوط. ويمكن، بالتالي، أن يسبّبوا متاعب للعاملين. ولا ينبغي لمنظّمات العمل والاتحادات والعاملين أنفسهم أن يتحمّلوا علاقات كهذه بين الموظفين.

المدراء والمنظّمة

يجب أن تكون منظّمة العمل دائماً أقوى من المدير. إن من مسؤوليّاتها ليس فقط مراقبة أداء المدراء ولكن أيضاً اختبار المدراء الذين يفكّرون من أعماق قلوبهم بمصلحة أنفسهم ومصلحة العمّال والمنظّمة. ومن مهام المنظّمة كذلك أن تؤيد سياسات وأعمال المدراء الإيجابية. فالكثير من المدراء يُتركونَ وحدهم في مهمتهم الصعبة وغالباً ما يكونون تحت حصار عمّال يُدركون هذا الضعف في المنظّمة.

إن اختيار المدراء قضية لا يجوز أن تُؤخذ باستخفاف أَو استهتار. وحتى إذا وجد سجل عمل لمدير مسؤول ومبدع وماهر بصورة رفيعة المستوى، فهذا لا يضمن إدارة ناضجة. الإِدارة تسمو فوق معرفة العمل وفوق معرفة كيف تصل مع العمّال وتدفعهم للعمل وتفهمهم وكيف تنال ولاءهم والتزاماتهم. لكي تفعل هذا، فالأمر يتطلب قاعدة لقبول قوي للذات وعدم الاعتماد على الآخرين والانفصال عنهم وموقف متوازن تجاه العمّال.

وعند تعيين المدراء، على لجنة الاختيار أن تكتشف مفهوم

المرشحين الأساسي عن الإِدارة. وعليها أن تعرف إذا كان المرشحون يرون الإِدارة كمسألة:

- استبداد أَم تقديم العون من أجل العمل.
- حماية أَم استبداد.
- سلبية أَم ناشطة.
- متصلبة أَم مرنة.
- غير مبالية بشعور وحقوق الآخرين أم حريصة عليها.
- مركزة على الربح أَم على الإِنسان.
- شَرْطية أَم غير شَرْطية.
- محايدة أَم مشددة.
- غير منسجمة أَم منسجمة.

عندما تقوم العقيدة الرئيسية للمدير على الاستبداد، فعلى المنظَّمة أن تفهم أن أسلوباً إدارياً كهذا ليس فقط انتهاكاً لقيمة الذَّات للعمَّال ولكنَّه أيضاً يُخَزِّن صعوبات كبيرة للمنظَّمة. أما العمَّال الذين ينصاعون ويستسلمون لسلوك المدير المتسلِّط، فإنَّهم يشكِّلون مجالاً كبيراً من الدفاع عن احترام الذَّات، الأمر الذي يحدِّد كلاً من الفعالية الشخصية وفعالية العمل:

- القلق
- الخوف من طلب العون عند الحاجة
- نقد الذات
- انعدام المبادرة
- الاعتماد على الآخرين
- فقدان الطموح
- الخوف من التغيير
- إهمال الرفاهية البدنية

- الخوف من الأخطاء والفشل
- الخوف من الرفض
- الشعور بالضعف
- الحساسية تجاه النقد
- الخجل
- التعرض للأذى
- الميل للكمال
- الميل لإرضاء النَّاس
- الميل للعيش في المستقبل
- التعاسة

يُولِّد الأسلوب الإداري المستبد رُدودَ تمردٍ تخلق الكثير من الصراعات والتعاسة في مكان العمل. والتمرّد، كالانصياع، عبارة عن وسيلة دفاعية لإبعاد الأذى والإذلال. والتمرد هو الأمر الذي يحصده المدراء المستبدون. أما سلوك التمرد النموذجي فكما يلي:

- التغيب عن العمل
- العدوان
- الغطرسة
- الإهمال
- التحكم بالآخرين
- خلق عصابات من نفس التفكير والرأي
- السخرية
- كره العمل
- دعابة معادية
- المعاداة
- طموح ضئيل
- مبادرة ضعيفة
- إنتاج منخفض
- تلاعب
- عدم الالتزام
- التَّهكم
- عقدة الاستعلاء
- نوبات غضب مزاجيَّة
- عدم تعاون
- العنف
- ضجة حول الحقوق الخاصة

وكلما اشتد واستمر وتكرَّر سلوك المدراء المستبدين، كلما عظم دفاع العمَّال. وقد تحاول المنظَّمات أن تُبررَ ممارسات الإهمال بالقول إن العمَّال يتحمَّلون مسؤوليَّة أنفسهم. واللوم يقع عليهم إذا اختاروا أن يتحمَّلوا أسلوباً إدارياً متسلطاً. والحقيقة الواقعة أن العمَّال المتوازنين لن يتحمَّلوا إدارة مهملة كهذه، ولكن ليس الكثير من العمَّال في مركز ناضج كهذا.

وهنالك مسؤوليَّات تقع على كاهل المنظَّمات تجاه العمَّال، وتحويل مسؤوليَّة العمل إلى الآخرين ما هو إلاَّ عمل دفاعي غير مبرّر أو محتمل.

إذا أنشأ العمَّال الذين تتسلط عليهم إدارتهم ردوداً دفاعية تؤذي منظمة العمل، فإن الأسلوب الوقائي أيضاً يمكن أن يسبِّب متاعب كذلك. وقد لوحظ أن الذكور يميلون إلى التسلُّط بينما تميل الإناث إلى الوقاية في ما يتعلَّق بأسلوب إدارتهم. ليس هذا الأسلوب أو ذاك يفيد العمَّال أو أرباب العمل. والردود باتجاه الوقاية يمكن أن تكون على شكل انصياع أو محاكاة من جهة أو تمرُّد وعصيان من جهة أُخرى. أما العمَّال الذين ينصاعون ويقلِّدون فإنَّهم يقبلون كل شيء يفعله المدراء من أجلهم ويُظهرون على نحو مناسب ما يلي:

- الحذر
- الاعتماد على الآخرين
- الخوف
- الخوف من التغيير
- الفاقة والفقر
- مبادرة ضعيفة
- الحساسيَّة تجاه النقد
- تجهم الوجه

- ◻ الضعف
- ◻ صمت معاد
- ◻ التردد
- ◻ انعدام الطموح
- ◻ فقدان الاستقلال
- ◻ الجبن
- ◻ إهمال المغامرة
- ◻ الريبة والشَّكّ

أما العمَّال الذين ينصاعون لأسلوب إداري وقائي مفرط فربما عانوا من حماية مفرطة مشابهة في أسرهم الأولى. ويصعب على هؤلاء أن يفهموا الطلب الضمني لكي يَظهروا ضعفاء. إن إظهار السلطة في البيت والمدرسة وفي ثقافات العمل ذات الوقاية في طبيعتها يعني المخاطرة بالرفض. ويصبح الانصياع وسيلة ذكية لمنع حَدَثٍ مدمر كهذا. وهؤلاء العمَّال ليسوا بالضعفاء، بل على العكس، لقد وجدوا أساليب قوية لحماية أنفسهم من الآخرين الذين يمكن أن يتخلّوا عنهم.

إن العمَّال الذين يتمردون ضد المدير المبالِغ في الحماية، إنما يفعلون ذلك لتخفيف كبح كيانهم العاطفي. وإن مديراً كهذا لا يقدِّر حقاً فردية الشخص ولا القدرات الواسعة للعمَّال. وفي الواقع، تمثِّل أساليب هذا المدير تهديدات مستمرة لقيمة ذاتهم. والتمرد يشير إلى اعتماد العامل على قبول صادر من رجال السلطة. وهو ليس طلب من أجل الحرية، كما يظن بعض النَّاس، ولكنه طلب من أجل تخفيف الأذى. ويمكن أن تأخذ ردود التمرّد تجاه الحماية عدَّة أشكال:

- □ عدوان
- □ حاجة مستمرة للبرهنة على الذّات
- □ تهور
- □ إنكار وجود مشاكل
- □ صعوبة في طلب الدعم والعون
- □ دعابة معادية
- □ عدم تحمّل
- □ سرعة الغضب
- □ الانعزال عن الآخرين
- □ كآبة
- □ إهمال السّلامة البدنيّة
- □ طموح مفرط
- □ استقلال زائف
- □ عقدة الاستعلاء
- □ التهديد من قبل المعارضة
- □ علاقات مضطربة مع العمّال

أما المدراء الذين يختارون الأسلوب المستبد أو الوقائي فهم مدراء متشدّدون أو اشتراطيون. فالمهيمنون من المدراء يتوقعون التقيد بمعتقداتهم وأساليبهم. أما أولئك الذين يحمون أنفسهم فيريدون من العمّال أن يبقوا اتكاليين وعاجزين. وتنعكس الاشتراطية في هذه الممارسات على حقيقة تقول إن أي انحراف عن التوقعات يؤدي إلى شكل من رفض للعامل. وقد يأخذ الرفض شكل غضب شديد أو «قمع» أو إبعاد أو صمت معادٍ. وإذا أظهر هذان النوعان من القادة رعاية للعمال، فإنّها رعاية ليست غير مشروطة، إنما هي في الواقع شكل من التلاعب. وبعبارة أُخرى، ما يقوله هؤلاء المدراء هو: «عندما تفعل ما أقول وأُريد وأحتاج، فإنني سوف أقدّرك». ويميل القادة المهيمنون إلى التركيز على الربح ويميل الوقائيون إلى التركيز على النّاس، ولكن بسبب الطبيعة الاشتراطية للعلاقة، يوجد مظهر

مزيف لتركيزهم على الشخص. وفقط المدراء المتوازنون الذين يمكن أن نقول عنهم إنهم ملائمون ويراعون شعور الآخرين وحقوقهم ويأخذون المواقف الحاسمة. ومرة أُخرى، قد يبدو المدراء الوقائيون أقدر على اتخاذ المواقف الحاسمة، ولكنهم، بصورة لا واعية، معنيون بأنفسهم وكيف يشعرون أَو يرضون عن أنفسهم.

يوجد مدراء سلبيّون في وظيفتهم ويمنحون العاملين نفوذاً أكثر مما ينبغي. ينقص هؤلاء العمَّال الثقة، ولكنَّهم يتمتعون بتقدير ذات محمي بصورة جيدة، ويوصف هؤلاء بأَنَّهم خائفون ويهدِّدهم الصراع والفشل بسهولة. ويخلق افتقارهم للقيادة تشويشاً وانعدام الأمن بالنسبة للعمال وفي بيئة العمل حيث يصبح العامل الوجداني غير مبال وحيث يصبح أولئك الذين يتمرَّدون ويتجنَّبون العمل مخلِّين بالأمن.

المدراء الناضجون مدراء نشيطون، يقدمون العون، مرنون، مراعون لشعور وحقوق الناس، ويركِّزون على الشخص، لا يشترطون، يتخذون المواقف الحاسمة ومناسبون لمواصلة أهداف المنظَّمة. ويقوم الاختبار الحقيقي للقيادة على العلاقة التي يخلقها المدراء مع العمَّال. ويحتاج الكثير من المدراء تدريباً من أجل أسلوب إداري مراعٍ للشعور والحقوق وتحويلي في طبيعته. ويرتكز هذا النوع من الإِدارة على عقيدة تقول إن القادة المسؤولين يمكن أن يقدِّموا العون للعاملين ويخلقوا حياة عمل ذات مغزى ومرضية للجميع.

تخلق الإِدارة التحويلية بيئة عمل مرتكزة على عدد من المبادىء الواضحة.

مبادىء الإِدارة التحويليَّة

- للعمَّال قدرات هائلة، وإذا ما قُدِّمت لهم الظروف المناسبة، فإنَّهم يبذلون جهدهم لاستخدامها.
- يستحق العمَّال أن يعاملوا باحترام وكرامة.
- يفهم العمَّال الغاية من عملهم وأهداف المنظَّمة.
- كل أعضاء منظَّمة العمل معرضون للمحاسبة.
- يمكن للمدراء والعمَّال أن يتعرَّفوا على الأخطاء والمشاكل ويتعلَّموا منها قبل أن يترفعوا أَو يُنقلوا إلى مستويات أعلى للمنظَّمة.
- أرباب العمل والمدراء مسؤولون من أجل إطلاع العمَّال على عمل المنظَّمة.
- المدراء مسؤولون عن ضمان المهارات والمعلومات بحيث تكون مشتركة ومبلغة باتجاهين.
- أَرباب العمل والمدراء والعمَّال مسؤولون أمام بعضهم بعضاً. وتترجم هذه المسؤوليَّة إلى شعور بالاحترام وتعاطف وتفهّم ورعاية للشعور والحقوق ودعم مشترك.

تخلق الإِدارة التحويليَّة مكان عمل فيه مدراء وعمَّال يؤمنون بالعمل ويحرصون عليه. وتقدم هذه الإِدارة التحديات، وذلك بالتأكيد على حلول المشاكل، كما أنَّها تشجِّع التطور الشخصي ومعرفة الذات وتعزيز النواحي الروحية والاجتماعية والبدنيَّة والمهنية.

أما أَرباب العمل والمدراء الذين يمارسون هذه المفاهيم فإنَّهم يديرون العمل بعقولهم وقلوبهم.

يتمتع المدراء الفعَّالون بما يلي:

- رؤية واضحة عن كيف يريدون مكان العمل أن يكون عليه.
- القدرة على تبليغ هذه الرؤية وكسب تأييد العمَّال.
- مثابرة وإصرار وتركيز، وخاصة إذا أظهر العمَّال افتقاراً للمسؤوليَّة.
- القدرة على مساعدة العاملين على العمل تجاه أهدافهم الفردية والجماعية، التأكيد على المسؤوليَّة الذاتية وعلى الاستفهام عن الأفكار المقيدة وتعديلها، وتطوير الشعور بالنفس الروحانية.
- القدرة على استعمال أفكار وممارسات مبتكرة تمكِّن المنظَّمة أن تُراقب تقدّمها ـ الماضي والحاضر ـ وفعاليتها الإجمالية.

يتعلَّم المدراء التحويليُّون باستمرار وينضجون من خبرتهم الخاصة وخبرات الآخرين. ويعرف المدراء الفعَّالون أن قيمة الذَّات ومتعة التعلُّم هي الباعث الأقوى من أجل الفعالية ومصدر الطاقة الذي يحافظ على حب العمل وذلك بإحداث مفهوم جديد وأفكار جديدة وتحديات جديدة.

أما العمَّال الضحايا لمدراء غير أكفّاء، فإنَّهم يعملون خيراً إذا بحثوا عن وسائل تساعدهم وتحالفوا مع زملائهم غير الراغبين بالاستسلام لموقف لا يمكن معالجته.

القسم الرابع

نقطة الانطلاق

«إنها متعة أن تبقى مختبئاً
ولكنَّها كارثة أن لا يجدك أحد».

دي. دبل يو. وينيكوت

الفصل العاشر

الوقاية من ربط العمل بالقيمة

خطوتان قُدُماً

يوجد اليوم حاجة كبيرة من أجل التركيز على استعادة ذلك التلهُّف الرائع من أجل أن تعرف ما هو فطري للأطفال، ولكن هذا التلهّف قد أُطفىء في الكثير من الكبار. وينبغي أن نلاحظ أن خسارة كبيرة جداً تسبق هذا التلهّف للتعلّم. إنَّها خسارة الحب من أجل ذاتنا المقدسه الفريدة والقديرة بصورة كبيرة. وهاتان الخسارتان ـ خسارة حب من أجل ذاتنا وخسارة حب من أجل التعلُّم ـ تشيران إلى الخطوتين الضرورتين لمنع ربط العمل بالقيمة. أما الخطوة الأولى فهي من أجل أولئك الذين في مركز القيادة (أولياء الأمور، المعلّمون، أَرباب العمل، المدراء) لخلق علاقات اشتراطية مع الذّات ومع الآخرين. والخطوة الثانية تقوم على ضمان منع بيئة العمل والتعلّم من طرح تهديد بالنسبة لرغبة المرء بالتعلّم.

يخلق فقدان الحب فقداناً فادحاً للأمن، وإذا رافق الفقدان شِدَّةٌ أَو نقدٌ أَو عقوبة بدنية أَو سرعة غضب أَو إبعاد أَو قسوة أَو إساءة جنسية، فإن النتائج ستكون الضعف واليأس وحزناً باطنياً لا يلين أَو عنفاً شديداً وقلقاً هائلاً. وتعادل هذه المعاناة اغتيال الروح. ونحتاج في هذه الحالة حباً وعوناً كبيرين لمدة طويلة لإنقاذ النَّاس من شرٍ رهيب بسبب عدم الاعتزاز بهم. وتتنوّع النتائج البدنية والاجتماعيَّة والروحيَّة بسبب فقدان الحب حسب فداحة الفقدان. فهؤلاء الذين اضطروا أن يخفوا لؤلؤة ذاتهم الفريدة والثمينة عن أولئك الموجودين في الظل، سيفعلون أي شيء لوقف تعميق إغفالهم. أما الانصياع لتوقعات الكبار البارزين في حياتنا، فهو أسلوب قوي لضمان التخفيف من الإغفال. ومع أننا نَعرفُ أن انصياعاً كهذا لا يكسبنا حباً غير مشروط، لكنَّه على الأقل يستحق التقدير من أجل السلوك المتوقع ويهيئ فرصة اكتشاف حب حقيقي.

السلوك الضروري الذي يستحق التقدير يمكن أن يكون: عاطفياً، اجتماعياً، دينياً، مهنياً، فكرياً، بدنياً أَو عائلياً. وهذه أمثلة نموذجية:

- السلوك العاطفي:
  - إذا اكترثت بي فإنني سوف أحبّك.
  - «إذا لم تُظهر ضعفاً فإنني سوف آخذك بعين الاعتبار».
- السلوك الاجتماعي:
  - «إذا تركت انطباعاً حسناً بمنجزاتك فإنني سوف أعتبرك».

- «إذا خذلتني أمام النّاس فإنني سوف أرفضك».

□ السلوك المهني:
- «إذا أصبحت طبيباً فإنّنا سوف نفخر بك».
- «إذا كنت ناجحاً فإننا سوف نحبك».

□ السلوك الفكري:
- «إذا كنت ذكياً بصورة أكاديمية فسنكون فخورين بك».
- «إذا أدّيت امتحاناتك بصورة رفيعة المستوى فإنّنا سوف نقدّرك».

□ السلوك البدني:
- «إذا حافظت على نظافتك وطهارتك فإنني سوف أكون مسروراً منك».
- «إذا كنت جميلاً فإنني سوف أرغب بك».

□ السلوك المنزلي:
- «إذا حافظت على كل شيء على نحو نظيف ومرتّب فإنّك ستكون شخصاً حميماً بالنسبة إليّ».
- «إذا سمحت لي أن أفعل كل شيء لك فإنني لن أهجرك».

الصغار والكبار يعرفون حق المعرفة نتائج عدم سلوكهم وفق شروط الحب. أخبرني والد كيف أراد لابنه أن يكون بالغاً حد الكمال، حتى يكون معروفاً وغير مغمور بالنسبة للآخرين. ومن المؤسف، إذا قَصّر ابنه مرّة عن توقعاته غير الواقعية كان الأب ينتقد ابنه أَو يغضب غضباً شديداً أَو يعاقبه بدنياً أَو يبعده. ووجد الأب نفسه أيضاً أنه يراقب ابنه باستمرار في البيت وخارجه. وفي سن الحادية عشرة، أصيب ابنه بِعَرّة عصبية في وجهه ويغمض وفتح العين بسرعة وتجنّب الكبار وكره المدرسة والرغبة أن يكون دائماً مع مجموعة من أقرانه. وطبعاً لم يكن هذا الأب يريد لابنه أن يكون غير

آمن على نحو فادح ولكن شعوره فيما يتعلّق بالإغفال قاده إلى إسقاط حاجته للتقدير على ابنه. في حين تمكنا من تحاشي وقوع مصيبة، ومع ذلك فبعضنا يُسقط الصعوبات الخاصة على الآخرين، وتَقعُ على هؤلاء مسؤولية الاعتناء بأنفسهم، كما عليهم حب واحترام الآخرين من أجل أنفسهم وليس من أجل ما يفعلون إضافة إلى خلق عملية تعلم وبيئة عمل إيجابية.

ليس من الصعب أن نلاحظ متى نؤثّر سلباً على حياة الآخرين. وينبغي أن تنبهنا الآثار السلبيّة لسلوكنا إلى نقاط ضعفنا والتهديدات التي نطرحها على الآخرين. كما ينبغي أن تحثّنا على أن نجد عوناً ودعماً لنكتشف حلاً لصراعنا الداخلي والخارجي. وتشتمل الردود المحتملة من الآخرين على ما يلي:

- تغيب عن العمل
- عدوان
- تجنّب الاتصال
- انصياع
- مرض جسدي
- جبن
- افتقار إلى التواصل
- افتقار إلى المبادرة
- دافع متدنٍ
- ميل إلى الكمال.
- خوف

وكلما اشتد الرد واستمر، زادت الحاجة للتغيير لكلٍ من الشخص الذي يُظهرُ التهديد وللشخص الذي يعاني منه.

والخطوة الثانية تقوم على ضمان منع عملية التعلّم وبيئة العمل

من طرح تهديدات على الفضول الطبيعي للناس ورغبتهم في التعلّم. إنَّها خطوة هامَّة وصعبة في مجتمع يُقدِّر العمل والنجاح والثروة تقديراً عظيماً. وإذا لم نبتعد عن زيف وخداع الناحية المادية، فإننا سوف نُعرِّضُ للخطر باستمرار سعادة الناس العاطفية والاجتماعية والروحية. ومما يدعو للسخرية، أننا سوف نحدِّد إنتاجهم وإبداعهم كذلك.

ينبغي لجهود العمل المبذولة من أجل الحماية أن تكون موجودة في الأنظمة الاجتماعية الرئيسية التي يعيشها الصغار والكبار، وهي، البيت والمدرسة ومكان العمل.

الوقاية في البيت

هناك أولياء لا يحملون أي مقدار من النظرية العاطفية التي تتعلَّق بدورهم كقادة للأسرة. وكلما عَظُمتْ صراعاتهم غير المنتهية، كلما أَثَّر هؤلاء الأولياء سلباً على التطور الكلي لأَطفالهم. ينبغي على الأَولياء، وهم المخططون في الأسرة، أن يعتنوا بأنفسهم، ويدرسوا كيف يتَّصلون بالذّات وبأَطفالهم، وكيف يباشرون العمل وعملية التعلّم والتعليم. ويحتاج الأَولياء أن يسألوا أنفسهم بعض الأسئلة: «هل أنا مدفوع بالأداء؟» و«كيف أستجيب للفشل والنجاح؟».

من الصعب أن تَبتعد وبنفس الوقت تدرس كيف ترى العمل. ربما من المفيد أحياناً أن تحصل على التغذية الاسترجاعية من شخص في مركز يُمكّنه أن يعطيك تقديراً صادقاً، من شخص ناضج ومتوازن وموضوعي وشفوق. وفي الواقع، إن ما تحاول أن تكتشفه هو مدى

صداقتك مع نفسك. إن الصديق مُحبٌ وحميم ومراع للشعور والحقوق ولطيف ومشجّع ومؤكّد على الحقوق ومُتَفَهِّم ورؤوف ووفيٌ ومُتَحَدٍ. الصديق يصغي إليك ويؤمن بقدرتك الهائلة ويساعدك أن تتعلَّم من الأخطاء وألا يُغريك النجاح. أما العيوب التي تكتشفها في صداقتك مع نفسك، فإنَّك سوف تراها في علاقتك مع أَطفالك. ومن أجل تصحيح كيف تكون مع نفسك، عليك أن تأخذ الخطوة الأولى وهي منع أَطفالك من فقدان شعورهم بذواتهم المقدسة.

عندما يربك الأَولياء القيمة بالعمل، فإن هذا العمل سوف يُسقَطُ على الأَطفال. فالعمل يمكن أن يكون متعة رائعة. فإذا لم يكن كذلك فعلى الأَولياء أن يدرسوا جدياً الخطأ الذي وقع، وأن يَروا ماذا فُقدَ ليُسترد. وإن قطع الروابط التي توثق القيمة بالعمل تجعل الأَولياء يحبون ذواتهم الفريدة ولا يسمحون لأي سلوك أَو عمل أَو غيره أن يُعتِّم نور كيانهم الفريد. ويشتمل هذا على وضع العمل في زاوية وجهة نظر وحيدة لعدة مجالات هامَّة للحياة، إضافة للعلاقات والقِيَم الروحية والتربية والإبداع والاستجمام والسعادة البدنية والعاطفية والاجتماعية. وعندما يحب الأَولياء العمل ويَبقون منفصلين عنه ويجعلونه في زاوية وجهة النظر، فإنَّهم يُقدمون لأَطفالهم بيئة حيث سيزدهر فيها حبهم الطبيعي للتعلّم ثم العمل فيما بعد.

هذه المسؤوليَّات جزء جوهري من أجل تربية الأَطفال، وإن الفشل في تحقيقها يُبقي على استمرار ربط العمل بالقيمة ونتائجه الوخيمة.

أحب الأَطفال من أجل ذاتهم وليس من أجل ما يفعلون

الحب غير المشروط ـ أي حب الأَطفال من أجل ذاتهم وليس من أجل ما يفعلون ـ شرط ضروري لتربيتهم. ويضمن هذا الحب، عندما يصبح الأَطفال كباراً، عدم ربطهم العمل بالقيمة. وبما أن الحب غير المشروط أميل إلى أن يكون ظاهرة نادرة، فإن قلَّة من النَّاس فقط مطمئنون عاطفياً واجتماعياً وروحياً ومهنياً. وعلى كل حال يشرق في الوقت الحاضر عهد جديد، حيث يُلاحظ ضرورة وقوة الاعتبار غير المشروط للذات وللأَطفال وللآخرين. وحيث يوجد حب غير مشروط، لا يوجد خلط للسلوك مع الشخص. أحياناً سيكون السلوك صعباً وربما مهدداً. فإذا واجهك أحد بسلوك صعب فمن المهم أن لا يَضْعُفَ احترامك للشخص أو لنفسك. ولا يعني هذا أن تَغُضَّ النظر عن المشكلة، بل على العكس، عليك أن تبقى واضحاً ومُصراً على أن سلوكاً كهذا لن يُحتمل في المستقبل ولن يُسمح له بتقليل قيمتك. ولكن كيف تواجه هذا السُّلوك فإنَّها مسألة صعبة. ومن المناسب أن يكون هنالك رد إيجابي عندما تركز على السُّلوك أفضل من أن تحكم على الشخص.

فمثلاً، إذا قلتُ لابني: «مايكل، أنت ولد وقح، ولا ينبغي أن تضرب أخاك». في هذه الحالة يكون ظهر مايكل مستنداً إلى الجدار وسوف يشعر أنَّه مرفوض مني وأن ملاذه الوحيد أن يقاوم أَو ينسحب غَضِباً. وعلى كل حال، أصبحت العلاقة بيننا متوترة وقد تحتاج

مجهوداً كبيراً لإعادتها لصالح كل منا. ولكن من المحتمل أن تحل المشكلة إذا قلت: «مايكل، لن أقبلَ منك أن تَضرب أخاك وإنني أطلب منك أن لا تفعل ذلك ثانية. أريد منك أن تحل مشاكلك بطريقة محترمة». وعموماً، لا يُحْسِنُ الآباء الاعتذار لأَطفالهم، وقد يؤدي هذا إلى تعميق الصدع بينهما.

وهناك دليل واضح يشير إلى الأسرة غير السعيدة وهو انعدام الاعتذار. ويمكن كذلك استخدام هذا الدليل في المدرسة أَو مكان العمل أَو المجتمع.

يجد معظمنا مشقة في ممارسة الحب غير المشروط، وهذا لا يدهشنا لأن معظمنا نشأ على عكس هذه الفكرة. ولذلك، أصبحنا مقتنعين بأن سلوكنا وأن قيمتنا تكمنان في ما نفعل وليس في أنفسنا. ولكن كل شخص فريد ومقدس، وليس له نظير، ورائع وجميل وقدير بصورة عظيمة. وقبل أن تظهر أول ناحية من السُّلوك، وكل ما أنت عليه الآن كان موجوداً ولا يزال موجوداً بالرغم من أنَّه قد يكون مخبأً في ظلام فقدان الأمل والشك واليأس. ولا يوجد سلوك يضيف إلى شخصك أَو يأخذ منه. السلوك هو أسلوبك في اختبار العالم. وعبارة: «أنا لست سلوكي» ينبغي أن تُقال بصوت مرتفع من قمم سطوح المنازل والمدارس وأماكن العمل. وعلينا جميعاً أن نقول: «أحبني من أجل نفسي. شجع سلوكي وصحِّحه وارشده ولكن لا تربط شخصي مع أي ناحية من السلوك».

أحب الفشل والنجاح بصورة متساوية

إذا أحببت الفشل والنَّجاح على حد سواء، فسيكون ذلك حجر الزاوية من أجل منع فقدان حب العمل. لقد فَقَدَتِ الثقافة الغربية أهمية الفشل وضرورته وقدرته وإبداعه وعلاقته الحيوية مع العملية التعليميَّة الفعَّالة. ونحن نميل إلى اعتبار النجاح كما لو كان هدف كل مسعى، كما نميل إلى معاقبة الفاشلين والسخرية منهم. علاوة على ذلك، لقد شَخَّص المجتمع النَّجاح والفشل بالتصفيق للناجحين وتشويه سمعة الفاشلين. لا توجد ظاهرة تتحدَّث عن شخص ناجح وشخص فاشل. ويمر كل شخص كل يوم بمزيج من خبرات النَّجاح والفشل. إن الفشل والنَّجاح ظاهرتان متمازجتان في عملية التعلّم. وكل فاشل يوضح ما تعلّمه ويشير إلى ما يلزم من أجل التعديل أَو المراجعة أَو الإضافة أَو عدم الاستمرار. وجب أن يُرحبَّ بالفشل كفرصة لمزيدٍ من التعلّم، ولا ينبغي أن يكون سبباً للنقد والعقاب. ولقد ظهر تقدير الفشل في قصة الشخص الذي قال لتوماس إديسون بما أنَّه قد فشل ألفي مرة في صنع المصباح الكهربائي ألم يحن الوقت لكي يتخلَّى عن طموحه فأجاب إديسون (الذي كان يُعتبر غبياً في المدرسة): «لا، لأنني أعرف الآن ألفي طريقة عن كيف لا أصنع مصباحاً كهربائياً!».

وعلى الأَولياء أيضاً أن يُقَيّموا استجاباتهم للنجاح. فأنا أصاب بالغثيان عندما أرى الأَولياء مبتهجين بالنَّجاح ومصابين بخيبة أمل واضحة حينما لا يدركهم النَّجاح أَو يدرك أَطفالهم. والتعلّم هو الذي

ينبغي أن يُحتفل به أكثر من أي شيء آخر. والتعلّم موجود دائماً، سواء كانت التجربة ناجحة أَو فاشلة. ولكي نعامل النَّجاح على نحو مختلف عن الفشل علينا أن نقطع الاتصال الحيوي بينهما. وتَجْعلُ الثقافةُ المدفوعةُ بالنَّجاح التعلمَ والعمل تحديات صعبة. ويعني التركيز على النَّجاح ضرورة المحافظة على مستوى رفيع. ويؤدي هذا الضغط إلى تجنّب النَّاس للتعلّم وتحديات العمل.

يجب أن يُستَقْبل النَّجاح بنفس الطريقة التي يستقبل بها الفشل فكلاهما متمِّمان للتعلّم والعمل. وإن استقبالاً إيجابياً لوجودهما سيضمن بقاء التعلّم والعمل كتحديات مثيرة وجديرة بالاهتمام.

الجهد له أهميته

إذا كان الفشل والنَّجاح يشكّلان محرّك عملية التعلّم، فإن التعلّم هو الوقود الذي يُسَيِّر المحرّك. يحاول الكثير من الأَولياء والمعلّمون والمدراء أن يجعلوا التعلّم والعمل نشاطيْنِ مدفوعيْنِ بالأداء. ولكن النتيجة ستكون احتراق المحرّك أَو توقفه مؤقتاً أَو توقفه بصورة تامة. إن القلق حول الأداء يؤدي إلى جفاف القدرات أَو إرهاقها. أما الأَولياء الذين يؤكدون على الجهود ويمدحونها فهم في طليعة أولئك الذين يحمون التعلّم والعمل من أن يُصبحا مصدر تهديد.

على الأَولياء أن يقدروا في ما إذا كان أسلوبهم الخاص تجاه العمل مدفوعاً بالأداء أَو لا. وليس من الصعب أن يفعلوا ذلك:

فكلماتنا وأفكارنا وأفعالنا تُظْهِرُ باستمرار اعتمادنا على الأداء.

- «أنا لا أفعل أي شيء بصورة صحيحة».
- «الربح هو المهم».
- «إذا كنتَ لا تستطيع أن تفعل أي شيء بصورة صحيحة فلا تفعله إطلاقاً».
- «لا أستطيع أن أتحمّل ألاّ أربح».
- «سأتجنّب التحدي إذا وجد تهديد يقول إن شخصاً آخر سوف يتفوق عَليَّ».
- «نتيجة امتحان بدرجة اجتياز لا تعني لي شيئاً».
- «عندما لا أنجح في مقابلة، فأنا أعتبر نفسي فاشلاً».

قد يساعد الأَولياء أن يخاطروا بتناسي ضرورة النَّجاح كي يدركوا أنَّهم عندما يبذلون جهداً ليتعلَّموا ويحقِّقوا هدفهم، فإنَّهم يوجهون كل طاقتهم إلى المهمة التي بين أيديهم أكثر من شطرها بين القلق من أجل النَّجاح والتركيز على العمل. ويزداد الإِنتاج ويتعزَّز التعلّم بتقدير الجهد، ولا يوجد نتائج مُقيِّدة بقدر ما يوجد من أجل إطراء ومديح الأداء. وتقوم أهم مسؤوليَّة للأَولياء على المحافظة على حب أَطفالهم الطبيعي للتعلّم والعمل. وعندما لا يكون الآباء أنفسهم (والمعلّمون والقادة الآخرون) غير مدفوعين بالأداء، فإنَّهم يستطيعون أنْ يَروا بوضوح أننا يمكن أن نحترم عملية التعلّم والعمل على أحسن وجه وذلك بتشجيع الجهد والثناء عليه.

يشكو الأَولياء والمعلّمون وأَرباب العمل من أن الأَطفال «كسالى للغاية». إن النفس البشرية لا تكون كسولة أبداً ولكنَّها يمكن أن تخلق

صورة من عدم المبالاة والكسل لإبعاد التهديدات الواقعة على الذّات. وما الكسل إلاّ سلوك الظل الذي يحمي التوق للتعلّم والعمل الذي أصبح مهدّداً كثيراً ولا يستطيع أن يُظهر نفسه في بيئة حيث الأداء فيها مقياس قيمة الشخص والعمل. ولا تفيد الأحكام والنقد والتحرش إلاّ في زيادة صلابة الحماية. وسوف تستمر الحماية إلى أن ينظر هؤلاء الذين يصدرون الأحكام إلى أسلوبهم تجاه العمل ومن ثم كيف يتعاملون مع جهود عمل الآخرين. ينبغي على الأولياء والمعلمين والمدراء وأرباب العمل أن يفعلوا ما يقولون، وإلاّ ستقع طلباتهم على آذان صماء.

الحماية في المدرسة

المعلّمون، كالآباء، عليهم أولاً أن يدرسوا علاقتهم الخاصة مع أنفسهم، ودرجة ربط العمل مع شعورهم بالذّات، وطبيعة علاقتهم مع الطلاّب، وردودهم تجاه الفشل والنّجاح، وإلى أي درجة يضعون الجهد فوق كل شيء في ما يتعلّق بتعليم الأطفال. وإن أي صعاب حول أي من هذه المسائل سوف تؤدي إلى صعوبات مشابهة لدى طلاّبهم.

يقع على عاتق المعلمين مزيد من المسؤوليّات إضافة لتلك المسؤوليّات المشتركة مع الأولياء. وتدور القضايا الرئيسية حول مفهوم المدرسة عن التربية ونظرتهم إلى الطلاّب وكيف يتم التعليم.

كيف تنظر المدرسة إلى التربية؟

مما يؤسف له، لقد وقع الكثير من المدارس في شرك نظام

التربية المدفوع بأداء الامتحان أكثر من حب التعلّم. وقد أدَّت الضغوط الصادرة عن الأَولياء ومدراء المدارس وأَرباب العمل ودوائر الحكومة إلى إتلاف متعة التعليم لدى الكثير من المعلمين وإضعاف رغبتهم في تربية الأَطفال من أجل مجالات الحياة. وأكثر من أي جهة أُخرى، يُقَدَّرُ المعلمون من قِبل النَّاس حسب النتائج. ومما يدعو للسخرية، أن أفضل التعليم لا يتحقَّق دائماً على أيدي أولئك الطلاَّب الذين يحصلون على درجة ممتاز أَو جيد (إنهم مدفوعون بحب التحصيل على كل حال، ولكنَّهم غير ناضجين كفاية) ولكن على أيدي أولئك الطلاب الذين يخشون التعلُّم أَو أولئك الذين يأتون للمدرسة وتحصيلهم أقل من أقرانهم المتميزين. واليوم يوجد تقدير ما لهذه المسألة كما تتوفر المصادر الآن من أجل أولئك الطلاَّب الذين يأتون من ظروف أقل حظاً من غيرهم. ولكن الذي لم يُقدر بعد هو أن قدرة هؤلاء الطلاَّب مساوية لقدرة أولئك الطلاب المتميزين، ولكن بَذْلَ المزيد من العمل يرفعهم إلى المستوى اللازم من المعرفة والمهارة.

قد تحقِّق المدارس التي ترى أن مهمتها هي تحضير الطلاب للامتحان نتائج أكاديمية، ولكن قد يكون هنالك افتقار عاطفي واجتماعي واستجمامي وروحي لدى كل من المعلّمين والطلاَّب. أما المدارس المهيأة باتجاه تطور الطلاَّب الشامل فإنَّها تستطيع أن تطمئن أن طلاَّبها سيحتفظون بذكريات عزيزة عن سنوات مدرستهم. وإنني أتنبأ، إذا قارَنَتِ الدراسة فقط النتائج الأكاديمية

لهذين النوعين من المدارس، أن المدارس الشاملة سوف تصيب نجاحاً أفضل..

يمكن منع مشاكل العمل والقيمة أن يتحقق في المدارس التي تتمتع بمفهوم مركز على الطالب، والتي تقدر الأساليب الفريدة ومساهمة كل طالب والتي ترى أن التربية ليس فقط تراكم المعلومات ولكن عبارة عن تطوير شامل للطالب.

كيف ينظر المعلِّمون إلى الطلاَّب

العلاقات، في المدرسة أَو البيت أَو مكان العمل، هي مفتاح تطور النَّاس السليم. والعلاقة الناضجة الوحيدة هي العلاقة غير المشروطة. أما المعلِّمون الذين جاؤوا لمكان غير مراعٍ للشعور والحقوق، فإنَّهم يكدسون المشاكل حول القيمة والعملَ من أجل أنفسهم ومن أجل طلاَّبهم. إلاَّ أن إهمالاً كهذا غالباً ما يُترك دون مجابهة. فالمدرسة التي تصر على منع مشاكل كهذه سيكون لديها وقاية داخلية ضد نشوء وتوسع العمليات المعيقة. وسيحتفل بيانها الثقافي بقدسية وفردية كل طالب ومعلِّم ولن يتحمَّل عدم احترام لأي عضو. وستؤكد المدرسة أيضاً على القدرة الفكرية الهائلة لجميع الأعضاء ولن تخلط الذكاء مع المعرفة. ستتجنّب المدرسة تسمية الطلاَّب بكلمة «ضعيف» أَو «متوسط» أَو «جيد». وسوف تقدر كل أسلوب تعابير الشخص وليس التعلم الأكاديمي فقط. سوف تتجنّب التنافس بين الطلاَّب وتشجع التنافس الذاتي. ستريد من كل طالب أن

يشعر أنه مرغوب به وتريده أن يحب عملية التعلّم ويتمتع بها. سوف تقدم المحبة والاهتمام والمساعدة الفعَّالة لأولئك الطلاَّب الذين تَوْقُهم للتعلّم صار له طبقة حماية حوله. هذا وإن أي رأي لن يفسد رعايتها وسوف تتم هذه الرعاية بطريقة لا تعرض للخطر الشخص أَو حقوق الآخرين.

كيف يعلِّم المعلِّمون؟

بَالَغَ المعلِّمون في التوكيد على تعليم كلمة «ماذا» على حساب وإيذاء كلمة «كيف» يجب أن يكون التعلّم ممتعاً ومتحدياً وغير مهدد. والمعلِّمون الذين يُعلِّمون بمحبة وسرور لا يجعلون عملية التعلّم شيئاً يخشاه الطلاَّب أَو يكرهونه أَو يسأمونه، بل يجعلون منه خبرة إيجابية يستحقها الطلاَّب. ومما يؤسف له، يمكن للمدرسة أن تتَّصف بصفات متنوعة للأَطفال. فبعض المعلمين ممتازون في ما يتعلَّق بعلاقاتهم مع الطلاَّب وجو التعلّم الإيجابي الذي يخلقونه. وبعضهم يغرس الخوف والرهبة في النفوس. ويطرح آخرون توقعات غير واقعية. وأخيراً يوجد عدد قليل فاتر الشعور وغير مبال ولا يستطيع أن يشجِّع الطلاَّب أن يحافظوا على حبهم للتعلّم.

ينبغي على المدارس أن تراقب بيئة التعلم لكل غرفة صف حتى تضمن عدم وجود روح سيئة تهدِّد الأَطفال وعملية التعلّم. وليس المقصود بتصميم نظام مراقبة كهذا أن نراقب المعلمين، بل على عكس ذلك، يحتاج المعلّمون الذين يخلقون بيئة صعبة في غرفة

الصف العون لهم ولطلابهم الذين يعلموهم. والهدف من ذلك أن يكون هنالك مدرسة تقدر وترحب بقيمة كل عضو فيها وأن يكون العمل فيها متعة للجميع.

الحماية في مكان العمل

يشعر كثير من العمَّال أن مكان العمل سجن، حيث يشعرون أنَّهم مجهولونَ ومغمورون وليس هنالك متنفس للعاطفة أَو الإبداع. وإذا وُجِدَتْ روح كهذه، فإن العمَّال يستيقظون صباحاً فزعين من يومهم. ولا يوجد شك في أن بعض أماكن العمل يمكن أن تُوْقِعُ الكآبة في النفوس البشرية. ويَشْعُرُ العمَّال أن إنجازهم ما هو إلاَّ واجب وظيفي ونادراً ما يُقدر. ويُعيقُ مكانُ عملٍ كهذا النماء الشخصي والإبداع ويخلق صعوبات عامة حول القيمة الشخصية والعمل.

طالما أن الروح في مكان العمل عبارة عن كيان جماعي معقد ودقيق، لذلك فإن له تأثيراً قوياً على أولئك الذين يدخلونه. وإذا أراد أَرباب العمل منع مشاكل العمل والقيمة، فعليهم أن يَشرعوا بخلق جوٍ يحترم ويرحب بالفردية، جوٍ سعيد ومراعٍ للشعور والحقوق ورؤوف ويرحب بأسلوب التعبير العاطفي والإبداع. وعندما يوجد جو عمل ينبض بالحياة، فإن أموراً رائعة يمكن أن تحدث. فمن المتعة أن تأتي للعمل ولديك شعور بالانتماء والكرامة. كما يمكن أن يوجد فيض خصيب ديناميكي بين بيت العمَّال والحياة الخاصة والعمل.

أما العنصر الحاسم والمقرّر لروح العمل، سواء في البيت أَو

المدرسة، فهو كيف يَنظرُ أَرباب العمل والمدراء إلى أنفسهم والآخرين والعلاقات والنجاح والفشل وعملية التعلّم وتطور المعرفة والمهارات. وما أوجزناه عن البيت والمدرسة حول هذه المسائل ينطبق كذلك بصورة متساوية وقوية على مكان العمل.

كيف ينظر أَرباب العمل إلى العمَّال؟

عندما لا تُلاحظُ الفردية ولا يُشاهدُ الإنجاز لكل عامل في مكان العمل، فسيشكل هذا أرضاً خفية تُسبِّبُ مشاكلَ حول العمل والقيمة. ولذلك على أَرباب العمل والمدراء أن يجدوا وسيلة لتمييز الحاجات الفردية والظروف الخاصّة للعمَّال حتى في الأماكن التي يوجد فيها قوى عاملة كبيرة. ويتحقَّق هذا الأمر على أيدي أَرباب العمل والمدراء فيما إذا كانوا يملكون احتراماً حقيقياً لأنفسهم أو لا. أقول «حقيقياً» لأن لبعض القادة نظرة متشامخة عن أنفسهم ونظرة وضيعة عن العمَّال. فالاعتبار الحقيقي تجاه الآخرين يساوي بين العلاقات. ويمكن أن تُلزم مبادرة حماية هامة من قِبل منظَّمات العمل قادتها لإجراء تقييم عن علاقتهم مع أنفسهم والآخرين والعمل.

وإن حل هذه الصعوبات في هذا المجال سيخفض مستوى الإسقاط من القادة على العمَّال. ومن المهم أن أي فرصة تنعكس على الذَّات والآخرين والعمل يجب أن تتوفَّر بأسلوب مأمون وغير شخصي، وديناميكي، من قِبل أناس مؤهلين بصورة جيدة. ويمكن أن تنظم هذه العملية على مستوى الجماعة والأفراد. أما أَرباب العمل

والمدراء الذين هم في حالة كآبة شديدة من الشك الذاتي والابتعاد عن الآخرين (من خلال عدوانهم أو سلبيتهم) وإدمانهم للعمل أو تجنبه، فإنَّهم بحاجة إلى استشارة علاجية حميمية ووجهاً لوجه. وعلى المنظَّمة ذاتها أن تُظهِر دعماً واضحاً لقادتها ليكونوا ناضجين وليحترموا الآخرين وليكون لهم أسلوب متوازن تجاه العمل. هذه الناحية يجب أن تكون في البيان الثقافي للشركة كما ينبغي أن تتحقَّق في سياسات العمل والعاملين. ويمكن لمكان العمل أن يشكل أسلوب حماية آخر يقوم على مراجعة دورية لثقافتها. وينبغي على المستشار أن يتمتع بمعرفة وخبرات ثقافات العمل، والأهم من ذلك، عليه أن يتمتع بمهارة خاصة لملاحظة مكان العمل بعين فاحصة وواسعة الخيال. وإن دراسة كهذه ستكون جذَّابة ومشجعة للقادة والعاملين أكثر من دراسة عاجزة عن التقدم بسبب أسلوب روتيني محض ولغة مبهمة. والهدف من هذا كله هو إطلاق طاقة وإبداع وفردية والمساهمة الفردية للجميع في جوٍ من الاحترام المتبادل لكل أعضاء منظَّمة العمل.

كيف تنظر منظَّمة العمل إلى العمل؟

عندما يخدم العمل منظَّمة العمل فقط، فإن ذلك يشير إلى نقص في ثقافة العمل. على العمل أن يخدم العمَّال أيضاً، وخاصة في ما يتعلَّق بالأجور العادلة، وشروط عمل جيدة، والشخص، والعلاقة، ورعاية الأسرة، والحفلات الاجتماعية. كما أن المشاركة في الأرباح يمكن أن ترفع المعنويات إلى حد كبير. وعلى

المنظَّمات كذلك أن تَبْسُطَ إحسانها ليصل إلى المجتمع، وليس بالنقود فقط ولكن بالمشاركة في المشاريع كذلك (كالرياضة مثلاً والصحة والمدن المرتبة والمبادرات الخلاَّقة التي تُحَسِّنُ صورة المجتمع وتقدم العون للمحرومين. وكلما رأى العمَّال أن للمنظَّمة تقديراً ثميناً للعمل، كلما شعروا بالتكريم عند اعتبارهم بين صفوفها أنها رفيعة المستوى، الأمر الذي سيؤدي إلى التقليل من مشاكل القيمة والعمل. وما ينبغي على منظَّمات العمل أن تحميه وتدافع عنه هو تخفيض عدد العمَّال بقدر ما يحتاج العمل. وهذا ما يحطم الروح في الواقع ويقلِّل من الإِنتاج على المدى الطويل. يجب تقدير الناس أكثر من الإِنتاج.

إن منع مشاكل القيمة والعمل أيضاً تُحلُ من قِبل أماكن العمل لأنَّها معنية إلى حد كبير بتثقيف العاملين لمدة قصيرة وطويلة. ولا ينبغي لهذا الأمر أن يُوجَّه بالضرورة إلى تطوير الحِرْفَة. وإن خطوة كهذه سوف تُشعِر العمال بأنَّهم موضع تقدير واحترام. كما يمكن لهذه الخطوة أن تزيد حسنة أُخرى وهي بقاء العمَّال أوفياء مخلصين للمنظَّمة. ويقاومُ الكثير من أَرباب العمل إعادة تنظيم الموظفين ذوي المناصب العليا. إِلاَّ أن المناخ الاقتصادي السليم الحالي يجعل انتقال العاملين من مكان لآخر كثير الاحتمال. إن أماكن العمل وحلقات البحث والمحاضرات والنشرات لكل من الإِدارة والموظفين حول الطبيعة الإيجابية للعمل وعلاقات الموظفين والاتصال والإِدارة المؤقتة والمساعدة الشخصية والقيادة والإِدارة الشديدة وتقدير الذَّات ونمط

حياة متوازن. . كل هذه الأمور يمكن أن تفيد الأفراد وثقافة العمل إلى حد كبير.

على منظَّمات العمل أن تتمسَّك باستمرار بالمبدأ الذي يقول إن العاملين الناضجين والقانعين هم العمود الفقري لمحصول عمل قدير وفعَّال. وينبغي أن يكون هنالك اتصال حقيقي مباشر مع مبدأ كهذا. أما المنظَّمات التي تدعي الإخلاص فلن تحصد الجزاء الحسن للعاملين الراضين الذين يعملون بسرور ومهارة وفعالية. وعلى أرباب العمل أن يكونوا مستعدين لمعرفة شكوك العاملين عندما يدير أَرباب العمل إِدارة تركِّز على الشخص. وعلى كل حال، إن المواظبة على ممارسات حقيقية ومخلصة سوف تجد حلاً لمخاوف العمال الوقائية.